

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI KINERJA HASIL TENAGA
PENJUALAN DAN HUBUNGANNYA TERHADAP
EFEKTIVITAS PENJUALAN PERUSAHAAN**

(Studi Empiris Pada Bank BPR di Eks. Karesidenan Semarang)



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagai syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro**

Oleh :

**KUSMANTO
NIM C4A003046**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2004**

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI KINERJA HASIL TENAGA
PENJUALAN DAN HUBUNGANNYA TERHADAP
EFEKTIFITAS PENJUALAN PERUSAHAAN**

(Studi Empiris Pada Bank BPR di Eks. Karesidenan Semarang)



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagai syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro**

Oleh :

**KUSMANTO
NIM C4A003046**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2004**



Sertifikasi

Saya, Kusmanto, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawaban sepenuhnya berada dipundah saya.

Kusmanto
22 Maret 2005

PENGESAHAN TESIS

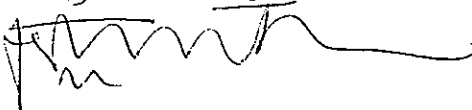
Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA HASIL TENAGA PENJUALAN DAN HUBUNGANNYA TERHADAP EFEKTIFITAS PENJUALAN PERUSAHAAN

(Studi Empiris Pada Bank BPR di Eks. Karesidenan Semarang)

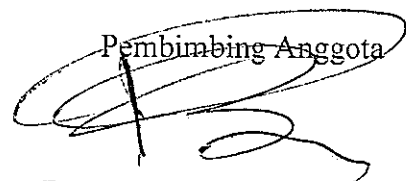
yang disusun oleh Kusmanto NIM C4A003046
telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 22 Maret 2005
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA

Pembimbing Anggota



Dr. Purbayu Budi Santosa, MS

Semarang , 22 Maret 2005
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmannirrohim,

Dengan memanjatkan puji Syukur kehadiran Allah SWT, karena berkat rahmat, taufiq dan hidayahNya, tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh derajat S2 pada Program Pasca Sarjana Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Judul Penelitian yang diajukan adalah “Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Hasil Tenaga Penjualan Dan Hubungannya Terhadap Efektifitas Penjualan Perusahaan”. (Sudi Empiris pada Bank BPR di Eks. Karesidenan Semarang).

Berdasarkan dengan hal tersebut, penulis telah banyak mendapatkan bantuan baik secara moril maupun materiil dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah banyak membantu, khususnya kepada.

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA selaku dosen pembimbing I atas segala waktu yang disediakan, perhatian, motivasi dan bimbingannya serta arahan yang cukup bermanfaat selama penyusunan tesis ini.
3. Dr. Purbayu Budi Santoso, MS selaku dosen pembimbing II atas segala waktu yang disediakan, perhatian, motivasi dan bimbingannya serta arahan yang cukup bermanfaat selama penyusunan tesis ini.

4. Para Staf Pengajar Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang yang melalui kegiatan belajar mengajar telah memberikan suatu dasar pemikiran analitis dan pengalaman yang baik.
5. Para Staf Administrasi dan Staf Akademik Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
6. Kakakku yang selalu memberikan dorongan dan semangat serta dukungan do'a dalam setiap langkah kehidupanku.
7. Teman-teman istimewa MM UNDIP Angkatan XX terima kasih atas persahabatan dan kerjasama selama menjadi mahasiswa Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
8. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu segala saran, kritik dan masukan akan diterima dengan senang hati.

Akhir kata, penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Semarang, Maret 2005

(KUSMANTO)

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

Ilmu pengetahuan sangat luas, maka beruntung bagi orang mendapat ilmu pengetahuan lalu dapat membawa mendekatkan dirinya kepada Tuhan dan mengganti pandangan keduniawian sebagai sarana mendapatkan kebahagiaan akhirat.

Orang menjadi arif, telah mempunyai pandangan bahwa semua makhluk Allah yang taat dan yang bergelimang dosa wajar mendapatkan rahmat-Nya, sehingga ia tidak pernah marah, tidak menintip-intip keselamatan orang lain, tidak tersinggung walaupun melihat mungkar sekalipun, dadanya begitu lapang sehingga tidak ada tempat lagi bagi kesalahan orang dan sedang ingatannya hanya tertuju kepada yang Maha Suci lagi Maha Agung itu.

IBNU SINA

PERSEMBAHAN

Karya ini Penulis Persembahkan :

1. Kakakku yang telah memberikan semangat dan dorongan serta kasih sayangnya dengan cara sendiri dan memberikan do'a sepanjang waktunya.
2. Calon Istri yang rela menanti sampai selesainya pendidikan yang saya tempuh dengan kasih dan cintanya selalu.
3. Bapak, Ibu Dosen yang terhormat
4. Teman-temanku semua yang tercinta
5. Para pembaca, di mana benar-benar mengambil manfaat dari karya ini.

ABSTRACT

Sales force has very important role in life of banking in reaching its target. A good Management of sales force has important influence to reach effectiveness sale of company. Meanwhile, previous research mention that it is important to examine some performance of sales force factors with selling growth. This research hypothesized performance of sales force factors influence to the effectiveness of selling of company.

According to the literary review about sales force control system, the strength of sales force, trust towards the sales force influence the result performance of sales force and its relation with effectiveness sale of company this research propose four hypothesis, they are: H1 – the sales force control systems have an positive effect on to performance result of sales force, H2 - sales force reliability have an positive effect on to trust to sales force, H3 – the trust at sales force have an positive effect on performance result of sales force, H4 - performance result of sales force have an positive effect on effectiveness sale of company.

To test the hypothesis research uses 105 questionnaires in this study. The population in this research sales force at Bank Perkreditan Rakyat (BPR) in Semarang. The Datas is then analysed by means of SEM of AMOS to test the causality relation of hypothesis.

From result of the analysis have fulfilled Criteria Goodness-Of-Fit. Chi-Square (107,203), Probability (0,052), RMSEA (0,050), CMIN / DF (1,262), TLI (0,955), and CFI (0,963) so that can be told this model competent to be used. Examination of raised hypothesis indicate that hypothesis 1, 2, 3, and 4 have up to standard which determined [by] that is value of CR > 2.00 with probability level < 0,05.

From result of analysis with the SEM propose theoretical implication that result performance of sales force can have implication on effectiveness sale of company. This research also propose implication of managerial is that factors variable which influence the result performance of sales force and its relationship with selling effectiveness of company is positively increasing the result performance of sales force trough sales force ability which is had by Bank Perkreditan Rakyat (BPR). There are several implications for future research about result performance of sales force but location and object different so that equal can result.

ABSTRAKSI

Tenaga penjualan mempunyai peranan yang sangat penting dalam kehidupan perbankan dalam mencapai tujuannya. Pengelolaan tenaga penjualan yang baik mempunyai pengaruh penting untuk mencapai efektifitas penjualan perusahaan. Karya penelitian terdahulu telah memberikan tekanan akan perlunya pengujian variabel-variabel kinerja tenaga penjualan terhadap pertumbuhan penjualan perusahaan. Secara khusus penelitian ini menduga bahwa faktor-faktor kinerja hasil tenaga penjualan mempengaruhi terhadap efektifitas penjualan perusahaan.

Dari telaah pustaka tentang sistem kontrol tenaga penjualan, kandalan tenaga penjualan, kepercayaan pada tenaga penjualan mempengaruhi kinerja hasil tenaga penjualan dan efektifitas penjualan perusahaan yang digunakan untuk menjawab masalah penelitian tersebut dapat dimunculkan empat hipotesis yaitu : H1 – sistem kontrol tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjualan, H2 – keandalan tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kepercayaan pada tenaga penjualan, H3 - kepercayaan pada tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjualan, H4 - kinerja hasil tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap efektifitas penjualan perusahaan.

Untuk menguji hipotesis-hipotesis tersebut maka dilakukan penelitian dengan menyebarkan 105 kuesioner yang menjadi populasinya adalah tenaga penjualan pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Eks. Karesidenan Semarang. Data-data tersebut kemudian dianalisis dengan alat analisis SEM dari AMOS untuk menguji hubungan kausalitas dari hipotesis-hipotesis tersebut.

Dari hasil analisis tersebut telah memenuhi Criteria Goodness-of-Fit. Chi-Square (107,203), Probabilitas (0,052), RMSEA (0,050), CMIN/DF (1,262), TLI (0,955), dan CFI (0,963) sehingga dapat dikatakan model ini layak untuk digunakan. Pengujian atas hipotesis yang diajukan menunjukkan bahwa hipotesis 1, 2, 3, dan 4 telah memenuhi syarat yang ditentukan yaitu nilai $CR > 2.00$ dengan tingkat probabilitas $< 0,05$.

Dari hasil analisis dengan SEM tersebut diajukan implikasi teoritis bahwa kinerja hasil tenaga penjualan akan berimplikasi terhadap efektifitas penjualan perusahaan. Selain itu juga diajukan implikasi manajerial yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja hasil tenaga penjualan dan hubungannya terhadap efektifitas penjualan perusahaan terbukti berpengaruh secara positif dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan melalui kemampuan tenaga penjualan yang dimiliki pihak bank BPR. Sedangkan usulan untuk penelitian yang akan datang adalah perlu dilakukan penelitian mengenai kinerja hasil tenaga penjualan tetapi lokasi dan objek yang berbeda sehingga hasilnya dapat dibandingkan.

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Sertifikat	ii
Halaman Persetujuan Draf Tesis	iii
Halaman Pengesahan Tesis	iv
Kata Pengantar	v
Motto dan Persembahan	vii
Abstraksi	viii
Daftar Tabel.....	xiii
Daftar Gambar	xv
Daftar Lampiran	xvi
Bab I Pendahuluan.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian	9
1.4. Kegunaan Penelitian	9
Bab II Telaah Pustaka dan Pengembangan Model Penelitian.....	11
2.1. Penelitian Rujukan	11
2.1.1 Konsep Rujukan Sistem Kontrol Tenaga Penjualan	12
2.1.2 Konsep Rujukan Keandalan dan Kepercayaan Pada Tenaga penjualan.	17
2.1.3 Konsep Rujukan Kinerja Hasil Tenaga Penjualan	21
2.2. Konsep Penelitian Kinerja Hasil Tenaga Penjualan	23
2.2.1 Konsep Penelitian Sistem Kontrol Tenaga Penjualan dan Kinerja Hasil Tenaga Penjualan	24
2.2.2 Konsep Penelitian Keandalan Tenaga Penjualan dan Kepercayaan pada Tenaga penjualan	27
2.2.3 Konsep Penelitian Kepercayaan Pada Tenaga Penjualan dan Kinerja Hasil Tenaga Penjualan	28

2.2.4 Konsep Penelitian Kinerja Hasil Tenaga Penjualan dan Efektifitas Penjualan Perusahaan.	31
2.3. Kerangka Pikir Teoritis dan Pengembangan Model Penelitian	32
2.4. Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	39
Bab III Metode Penelitian	42
3.1. Jenis dan Sumber Data	42
3.2. Populasi dan Sampel	43
3.2.1 Populasi	43
3.2.2 Sampel	44
3.3. Metode Pengumpulan Data	48
3.4. Teknik Analisis Data	49
Bab IV Analisis Data dan Pembahasan	61
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif	61
4.2 Proses dan Hasil Analisis Data.....	62
4.2.1 Pengembangan Model Berdasarkan Teori	63
4.2.2 Menyusun Diagram Alur (Path Diagram).....	63
4.2.3 Persamaan Struktural dan Model Pengukuran	63
4.2.4 Memilih Matrik Input dan Teknik Estimasi.....	64
4.2.5 Evaluasi Atas Kemungkinan Adanya Problem Identifikasi.....	81
4.2.6 Evaluasi Atas Asumsi-Asumsi SEM	81
4.2.7 Analisis Atas Direct Effect, Indirect Effect dan Total Effect	87
4.2.8 Interpretasi dan Modifikasi Model.....	92
4.3 Validitas dan Reliabilitas	93
4.3.1 Convergent Validity	93
4.3.2 Uji Reliabilitas dan Variance Extract	94
4.4 Pengujian Hipotesis Penelitian.....	97
4.4.1 Uji Hipotesis I : Hubungan Sistem Kontrol Tenaga Penjualan dengan Kinerja Hasil Tenaga Penjualan	97
4.4.2 Uji Hipotesis II : Keandalan Tenaga Penjualan dengan Kepercayaan Pada Tenaga Penjualan.....	98

4.4.3 Uji Hipotesis III : Kepercayaan Pada Tenaga Penjualan dengan Kinerja Hasil Tenaga Penjualan	98
4.4.4 Uji Hipotesis IV : Kinerja Hasil Tenaga Penjualan dengan Efektifitas Penjualan Perusahaan	99
4.5 Kesimpulan Bab	102
Bab V Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan	103
5.1 Ringkasan Penelitian	103
5.2 Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian	106
5.2.1 Hubungan antara Variabel Sistem Kontrol Tenaga Penjualan dengan Kinerja Hasil Tenaga Penjualan.	106
5.2.2 Hubungan antara Variabel Keandalan Tenaga Penjualan dengan Kepercayaan Pada Tenaga Penjualan	107
5.2.3 Hubungan antara Variabel Kepercayaan Pada Tenaga Penjualan dengan Kinerja Hasil Tenaga Penjualan.....	108
5.2.4 Hubungan antara Variabel Kinerja Hasil Tenaga Penjualan dengan Efektivitas Penjualan Perusahaan	109
5.3 Kesimpulan Atas Masalah Penelitian	111
5.4 Implikasi Teoritis	114
5.5 Implikasi Manajerial	116
5.6 Keterbatasan Penelitian	120
5.7 Agenda Penelitian Mendatang	121
Daftar Referensi	122
Lampiran	126

Daftar Tabel

	Halaman
Tabel 1.1 Posisi Kredit Bank Umum dan BPR di Jawa Tengah	5
Tabel 1.2 Share Kredit Konsumsi di Eks. Karesidenan Semarang Tahun 1999- 2003	7
Tabel 2.1 Penelitian Goutam M. Challagalla & Tasaddug A. Shervani	13
Tabel 2.2 Penelitian David W. Cravens, Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge, & Clifford E. Young	14
Tabel 2.3 Penelitian Andi Setiawan	16
Tabel 2.4 Penelitian Annie H. Liu and Mark P. Leach	18
Tabel 2.5 Penelitian Diah Arum Cempakasari dan Yoestini.....	20
Tabel 2.6 Penelitian Artur Baldauf, David W. Cravens dan Nigel F. Piercy.....	21
Tabel 2.7 Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	41
Tabel 3.1 Populasi Penelitian	46
Tabel 3.2 Sampel Penelitian.....	47
Tabel 3.3 Model Persamaan Struktural	52
Tabel 3.4 Model Pengukuran Variabel Exogenous.....	53
Tabel 3.5 Model Pengukuran Variabel Endogenous	53
Tabel 3.6 Goodness of Fit Indices	59
Tabel 4.1 Data Statistik Diskritif.....	62
Tabel 4.2 Sampel Covarians - Estimasi.....	64
Tabel 4.3 Hasil Uji Kesesuaian Model Penelitian.....	67
Tabel 4.4 Regression Weight Pertama	69

Tabel 4.5	Goodness of Fit Indices	72
Tabel 4.6	Regression Weight Kedua	75
Tabel 4.7	Goodness of Fit Index untuk Full Model	78
Tabel 4.8	Regression Weight untuk Full Model	80
Tabel 4.9	Uji Normalitas Data	82
Tabel 4.10	Data Statistik Diskritif.....	84
Tabel 4.11	Goodness of Fit Indexes untuk Full Model.....	86
Tabel 4.12	Estimasi Pengaruh Langsung yang Distandarisasi	88
Tabel 4.13	Estimasi Pengaruh Tidak Langsung yang Distandarisasi.....	89
Tabel 4.14	Estimasi Pengaruh Total yang Distandarisasi	90
Tabel 4.15	Standardized Residual Covariances	93
Tabel 4.16	Uji Reliabilitas dan Variance Extract.....	96
Tabel 4.17	Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian.....	102

Daftar Gambar

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	33
Gambar 2.2 Variabel Sistem Kontrol Tenaga Penjualan	36
Gambar 2.3 Variabel Keandalan Tenaga Penjualan	37
Gambar 2.4 Variabel Kepercayaan pada Tenaga Penjualan	37
Gambar 2.5 Variabel Kinerja Hasil Tenaga Penjualan	38
Gambar 2.6 Variabel Efektifitas Penjualan Perusahaan.....	39
Gambar 3.1 Diagram Alur	49
Gambar 4.1 Analisis Faktor Konfirmatori Pertama	66
Gambar 4.2 Analisis Faktor Konfirmatori Kedua	71
Gambar 4.3 Uji Penuh Struktural Equation Modeling	76
Gambar 5.1 Sales Manajemen Framework for Bank BPR	118

Daftar Lampiran

Halaman

Lampiran A	Daftar Bank BPR Anggota “PERBARINDO” yang Dijadikan Object Penelitian	126
Lampiran B	Daftar Kuesioner Penelitian Kusmanto.....	127
Lampiran C	Data Kuesioner Penelitian Kusmanto	133
Lampiran D	Identitas Responden Penelitian Kusmanto.....	135
Lampiran E	Hasil Komputasi SEM dengan AMOS 4.01.....	138
Lampiran F	Daftar Riwayat Hidup.....	177
Lampiran G	Surat Bukti Penelitian	178

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Tingginya tingkat persaingan antar Bank dalam Era Ekonomi Global dewasa ini menuntut perbankan untuk menjadi yang terdepan, tercepat dan terbaik dalam memberikan pelayanan kepada nasabahnya. Dan hal ini tidak dapat terlepas dari fungsi bagian pemasaran dalam perbankan itu sendiri untuk menetapkan dan menerapkan strategi pemasaran yang sesuai dengan situasi dan kondisi perbankan. Dalam mengantisipasi perkembangan dunia perbankan yang kompleks maka seorang manajer penjualan harus menguasai beberapa kekuatan yang dimiliki oleh tenaga penjualan sehingga apa yang menjadi program manajemen penjualan dapat berhasil dengan baik. Pemahaman akan faktor-faktor kinerja hasil tenaga penjualan dapat dipelajari lewat beberapa program *training/pelatihan* dan pemahaman akan manajemen penjualan menjadi tolak ukur keberhasilan dari tenaga penjualan yang dimiliki. Tenaga penjualan sebagai *salesforce* dalam menghasilkan keuntungan merupakan hal yang perlu dicermati untuk mengkomunikasikan antara produk dengan konsumen, hal ini sesuai dengan pengertian yang diberikan oleh Teas, Wacker, dan Hughes (1979, p.355) menyatakan bahwa tenaga penjualan atau yang disebut juga sebagai armada penjualan di pandang merupakan ujung tombak kegiatan pemasaran dalam mendatangkan keuntungan bagi perbankan. Kesuksesan perbankan dalam mengelola segala sumber daya yang berkaitan dengan tenaga penjualan akan

mendukung keberhasilan perbankan itu dalam mencapai tujuannya (Tansu, A.B., 1999, p.95). Tenaga penjualan memegang peranan yang sangat penting dalam menjembati hubungan antara perbankan dengan nasabah selain menjalankan fungsi rutin menjual produk perbankan mereka juga harus mampu mengikuti perubahan kondisi pasar yang nantinya memberikan masukan kepada bagian manajemen untuk meresponnya ke arah yang lebih baik. Peranan penting ini hanya dapat dilakukan oleh tenaga penjualan yang sudah berpengalaman dan melalui proses *training* yang tepat berkaitan dengan program-program manajemen penjualan.

Tujuan utama dari pengaturan tenaga penjualan adalah mencapai penjualan produk berkelanjutan yang pada akhirnya untuk mempertahankan penjualan dalam jangka panjang sesuai dengan tujuan perusahaan. "Salah satu peranan penting pengaturan tenaga penjualan adalah keberadaan sistem kontrol tenaga penjualan yang dilakukan secara terkoordinasi dan konsisten untuk meningkatkan kualitas layanan tenaga penjualan terhadap nasabah selain itu sisi positifnya mampu mendorong produktifitas dan pengembangan berinovasi serta mendukung budaya perusahaan yang terus berkembang ke arah tercapainya tujuan perusahaan (Anderson dan Oliver, 1994, p.60; Ramsey dan Sohi, 1997, p.18)." Pengembangan sebuah sistem kontrol perlu dipahami sebagai elemen yang dasar dari sebuah perumusan strategi pemasaran. Pengaturan secara jelas dan tegas dibutuhkan untuk meningkatkan *sense of control* dalam diri setiap tenaga penjualan secara obyektif. Penelitian Cravens, et. al (1993, p.47) berpendapat bahwa sistem kontrol tenaga penjualan lebih mengarah pada tingkah laku sehingga manajer penjualan harus berupaya untuk lebih mengawasi dan mengarahkan setiap aktivitas dari tenaga penjualan. Kemudian mempergunakan

pandangan yang subyektif dan pengukuran yang kompleks agar dapat mengevaluasi kinerja tenaga penjualan dengan proporsi yang tinggi atas hasil akhir tenaga penjualan. Tetapi yang harus ditekankan disini adalah bagaimana perbankan menyusun program *training* yang benar-benar efektif, kepada tenaga penjualannya.

Program-program manajemen penjualan yang mempengaruhi kinerja hasil tenaga penjualan selain sistem kontrol yang baik juga harus didukung oleh keandalan tenaga penjualan dalam memasarkan produk, berkomunikasi dan mempunyai ketrampilan dalam berhubungan dengan nasabah yang merupakan unsur penting bagi bank untuk mendapatkan kepercayaan dari nasabah melalui kepercayaan pada tenaga penjualannya Liu dan Leach (2001, p.147-156) telah menguji kepuasan pelanggan dan melihat kredibilitas tenaga penjualan dengan strategi mengembangkan pelanggan yang setia dengan cara menambah nilai pada tenaga penjualan. Hasil penelitiannya menunjukkan hubungan yang positif pandangan pembeli terhadap keahlian tenaga penjualan. Sehingga penelitian ini mengarah pada kepercayaan antara pembeli dan tenaga penjualan akan menciptakan suatu kerja sama dalam mengembangkan ide, maupun dalam mencapai tujuan dan mengatasi masalah yang ada. Dengan pengertian di atas kepercayaan nasabah pada tenaga penjualan merupakan jalan untuk mendapatkan kepercayaan nasabah pada bank. Kepercayaan nasabah pada bank diharapkan akan berlanjut pada hubungan yang semakin erat yaitu hubungan saling mempercayai dan saling menguntungkan sehingga menimbulkan loyalitas yang tinggi baik dari nasabah maupun pihak bank.

Kinerja tenaga penjualan merupakan evaluasi kontribusi tenaga penjualan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Menurut Piercy, M.F Cravens D.W dan

Morgan (1997, p.55) kinerja hasil tenaga penjualan berhubungan secara signifikan dengan efektifitas penjualan perusahaan dukungan keberhasilan ini berasal dari tenaga penjualan yang mampu untuk menyesuaikan diri dan bekerja sama dalam kelompok, meningkatkan porsi pasarnya, memfokuskan pada penjualan produk-produk dengan profit margin tinggi dan sebagai penghasil utama bagi bisnis jangka panjang serta mempunyai kemampuan mencapai tujuan dan target penjualan. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Baldauf, et. al. (2001, p.116) berdasarkan penelitian mereka pada tenaga penjualan tidak ditemukan hubungan negatif antara kinerja hasil tenaga penjualan dengan efektifitas penjualan perusahaan. Tetapi penelitian yang melaporkan adanya pengaruh positif kinerja hasil tenaga penjualan terhadap efektifitas penjualan perusahaan masih membutuhkan bukti empirik yang lebih banyak. Hal ini yang menjadi dasar penelitian ini untuk meneliti lebih dalam hubungan antara kedua variabel di atas, sehingga hasil penelitian ini dapat memberikan justifikasi lebih jauh mengenai hubungan variabel kinerja hasil tenaga penjualan dengan efektifitas penjualan perusahaan.

Pemilihan obyek penelitian ini pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Dengan alasan bahwa Bank BPR di Propinsi Jawa Tengah mengalami perkembangan yang cukup pesat hal ini bisa dilihat dari terjadinya penambahan 152 BPR baru sehingga jumlah BPR tercatat sebanyak 586 BPR dengan jaringan kantor sebanyak 597 kantor BPR tetapi perkembangan tersebut tidak diimbangi dengan peningkatan pertumbuhan penjualan bahkan terjadi penurunan. Hal ini dapat diketahui dari laporan tahunan Bank BPR dan Bank Umum dalam semester I tahun 2000 volume usaha perbankan (termasuk BPR) di Jawa Tengah yang tercermin dari total aktiva perbankan

meningkat sebesar Rp. 723 miliar atau 2,12%, jika dibandingkan semester I tahun 1999. Angka tersebut lebih rendah dibandingkan dengan pertumbuhan pada semester I tahun 1999 sebesar 6,10%. Penurunan pertumbuhan ini erat kaitannya dengan menurunnya kredit yang disalurkan. Untuk lebih jelasnya permasalahan yang ada di bank BPR dapat dilihat pada tabel 1.1.

Tabel 1.1
Posisi Kredit Bank Umum dan BPR Menurut
Jenis Penggunaan Di Propinsi Jawa Tengah
Periode tahun 1999 – 2003

(Juta Rupiah)

Kredit Bank BPR dan Bank Umum di Jawa Tengah	Tahun				
	1999	2000	2001	2002	2003
1. Modal Kerja	8,710,525	11,020,493	15,167,817	18,816,329	20,983,755
2. Investasi	2,140,690	3,510,994	4,184,432	3,929,431	4,311,561
3. Konsumsi	1,768,894	2,729,713	4,061,747	5,312,945	6,031,070
Kredit Bank BPR di Jawa Tengah	Tahun				
	1999	2000	2001	2002	2003
1. Modal Kerja	294,176	388,865	763,550	1,060,547	1,365,315
2. Investasi	20,853	74,440	32,659	41,972	46,933
3. Konsumsi	212,030	347,324	365,510	475,916	724,207
Share Kredit Bank BPR di Jawa Tengah	Tahun				
	1999	2000	2001	2002	2003
1. Modal Kerja	3,38%	3,53%	5,03%	5,64%	6,51%
2. Investasi	0,97%	2,12%	0,78%	1,07%	1,09%
3. Konsumsi	11,98%	12,72%	9,00%	8,98%	9,75%

Sumber : Data B.I Statistik Ekonomi Keuangan Daerah, 2003.

Sebagai bahan penelitian ini, khusus mengambil produk Bank BPR yaitu kredit konsumsi dengan dasar alasan bahwa perkembangan kredit konsumsi dari tahun ke tahun mengalami perubahan yang cukup signifikan. Perubahan ini belum memperlihatkan hasil yang maksimal, karena selama tiga tahun berturut-turut Share kredit konsumsi di Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Jawa Tengah mengalami penurunan yang cukup berarti yaitu dari tahun 2000 sharenya 12,72% kemudian untuk tiga tahun ke depan yaitu dari tahun 2001 (9,00%), tahun 2002 (8,98%), tahun 2003 (9,75%). Hal ini dapat diketahui bahwa di Eks. Karesidenan Jawa Tengah hasil kinerja penjualan Bank BPR belumlah maksimal sesuai dengan harapan yaitu peningkatan share yang lebih baik. Dukungan terhadap permasalahan pada kredit konsumsi juga melalui Kaji Ulang Business Plan untuk Bank Umum dan Bank BPR se Eks. Karesidenan Semarang untuk periode tahun 1999 sampai tahun 2003 mengalami share yang rendah dan mengalami share tertinggal dari 20% antara lain Semarang Selatan, Semarang Timur, Semarang Barat sedangkan untuk Semarang Kota untuk tahun 1999-2000 diatas 20% dan setelah itu terus mengalami penurunan yang cukup berarti. Dengan melihat kondisi Bank BPR seperti itu merupakan isyarat belum bekerjanya tenaga penjualan kredit konsumsi yang ada di Bank BPR se Eks. Karesidenan Semarang (diperlihatkan pada tabel 1.2). Kondisi persaingan perbankan yang cukup ketat dan kondisi realisasi pendapatan masing-masing perbankan yang terus menurun dibandingkan dengan tahun sebelumnya terutama kredit konsumsi yang dipasarkan oleh Bank BPR di Eks. Karesidenan Semarang maka penelitian ini mencoba mengungkap bagaimana kinerja hasil dari tenaga penjualan di Bank BPR tersebut.

Tabel 1.2

Share Kredit Konsumsi
Di Eks. Karesidenan Semarang Tahun 1999 s/d 2003

Bank Umum dan Bank BPR Di Eks. Karesidenan Semarang	Realisasi (Juta Rp)	Posisi Kredit Konsumsi Bank Umum dan BPR Se Propinsi Jawa Tengah (Juta Rp)	Share
1. <u>Semarang Kota</u>			
Tahun ~ 1999	503,655	1,768,894	28,47%
Tahun ~ 2000	599,573	2,729,713	21,96%
Tahun ~ 2001	514,620	4,061,747	12,67%
Tahun ~ 2002	338,327	5,312,945	6,38%
Tahun ~ 2003	320,767	6,031,070	5,34%
2. <u>Semarang Selatan</u>			
Tahun ~ 1999	44,730	1,768,894	2,52%
Tahun ~ 2000	67,320	2,729,713	2,46%
Tahun ~ 2001	45,979	4,061,747	1,13%
Tahun ~ 2002	54,644	5,312,945	1,03%
Tahun ~ 2003	33,882	6,031,070	0,56%
3. <u>Semarang Timur</u>			
Tahun ~ 1999	29,523	1,768,894	1,67%
Tahun ~ 2000	38,412	2,729,713	1,40%
Tahun ~ 2001	44,815	4,061,747	0,20%
Tahun ~ 2002	6,003	5,312,945	0,12%
Tahun ~ 2003	6,159	6,031,070	0,10%
4. <u>Semarang Barat</u>			
Tahun ~ 1999	17,091	1,768,894	0,97%
Tahun ~ 2000	30,210	2,729,713	1,11%
Tahun ~ 2001	7,002	4,061,747	0,17%
Tahun ~ 2002	2,477	5,312,945	0,05%
Tahun ~ 2003	2,286	6,031,070	0,04%

Sumber : - Kaji Ulang Business Plan Bank Umum dan BPR di Eks. Karesidenan Semarang Tahun 1999 – 2003
- Data Statistik Ekonomi Keuangan Daerah Desember 2003

1.2 Perumusan Masalah

Sesuai dengan temuan penelitian pada latar belakang masalah, maka penelitian ini akan menguji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja hasil tenaga penjualan dan hubungannya terhadap efektifitas penjualan perusahaan yang diterapkan pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) khususnya produk kredit konsumsi. Menurunnya penjualan kredit konsumsi di tengah pasar yang kompetitif ini memperlihatkan pengelolaan manajemen penjualan belumlah maksimal. Hal ini dapat dilihat pada *market share* baik se Jawa Tengah maupun di Eks. Karesidenan Semarang yang menunjukkan *share* penjualan yang menurun atau kecil. Sehingga hasil dari penelitian ini dapat memberikan justifikasi lebih dalam mengenai hubungan variabel kinerja hasil tenaga penjualan dengan efektifitas penjualan perusahaan terhadap penyaluran kredit di perbankan. Dengan menggunakan beberapa teori yaitu dari hasil penelitian Cravens, et. al. (1993); Liu and Leach (2001); Baldauf, et. al. (2001). Hasil penelitian mereka menyatakan kinerja hasil tenaga penjualan mempunyai hubungan yang positif terhadap efektifitas penjualan perusahaan. Keberhasilan kinerja hasil tenaga penjualan yang tinggi mempunyai pengaruh penting untuk mencapai efektifitas penjualan perusahaan. Untuk saat ini penelitian mengenai manajemen penjualan yang diterapkan di industri-industri perbankan masih membutuhkan bukti empirik yang lebih banyak (Fassett, 1992, p. 21-23).

Berdasarkan uraian permasalahan yang ada, maka rumusan masalah spesifik dalam penelitian ini adalah : **“Faktor - faktor apa yang dapat mempengaruhi kinerja hasil tenaga penjualan dan bagaimana hubungannya terhadap efektifitas penjualan perusahaan ?”**

Pertanyaan-pertanyaan stratejik yang muncul dalam penelitian ini adalah :

- Faktor - faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja hasil tenaga penjualan ?
- Apakah kinerja hasil tenaga penjualan mempunyai pengaruh terhadap efektifitas penjualan perusahaan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor - faktor yang berperan atas keberhasilan kinerja hasil tenaga penjualan dalam mencapai efektifitas penjualan perusahaan yang diterapkan oleh Bank Perkreditan Rakyat di Eks. Karesidenan Semarang.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil - hasil dari kajian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi kepentingan praktis manajerial dalam bidang manajemen penjualan dan pengembangan pengetahuan dalam kajian atau riset manajemen penjualan.

1. Kontribusi praktis bagi manajerial. Kajian program manajemen penjualan yang diharapkan akan membantu tenaga penjualan untuk lebih mengali dan memahami faktor - faktor yang secara stratejik berpotensi untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjualan dan efektifitas penjualan perusahaan. Esensinya adalah keputusan-keputusan dan tindakan - tindakan manajemen penjualan mempengaruhi program yang diterapkan pada tenaga penjualan yang tepat untuk meningkatkan kemampuan penjualan yang dikerjakan oleh tenaga penjualan menjadi sangat penting bagi hasil kinerja tenaga penjualan perusahaan.

2. Kontribusi bagi pengembangan pengetahuan bidang riset manajemen penjualan.
Hasil-hasil kajian ini diharapkan menambah terhadap struktur bangunan teoritis yang telah dibangun dan dikembangkan oleh peneliti-peneliti terdahulu.
3. Memberi manfaat secara praktis, khususnya dalam rangka mendukung Bank Perkreditan Rakyat dan para pelaku bisnis perbankan yang lain dalam meningkatkan kinerja pemasaran kredit konsumsi dilingkungan usahanya serta meningkatkan pelayanan terhadap para nasabahnya.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1 Penelitian Rujukan

Beberapa temuan - temuan penelitian yang berhubungan dengan manajemen penjualan dapat memberikan gambaran dan sekaligus pengetahuan yang penting tentang hubungan antara perusahaan dengan konsumen. Hal ini membuktikan akan berharganya pengetahuan yang luas mengenai variabel-variabel yang terkait dengan upaya peningkatan kinerja hasil tenaga penjualan. Kesuksesan perusahaan dalam mengelola segala sumber daya yang berkaitan dengan tenaga penjualan akan mendukung keberhasilan perusahaan itu dalam mencapai tujuannya. Tidak semua tenaga penjualan memiliki masalah atau kebutuhan yang sama, oleh karenanya kinerja dari seorang tenaga penjualan bisa jadi akan bervariasi, tergantung pada aktivitas primer yang dilibatkan dalam pemenuhan tugas-tugas harian dari tenaga penjualan yang bersangkutan (Moncrief III, 1986, p. 261)

Berdasarkan apa yang dipaparkan di atas, maka penelitian ini melakukan suatu riset dalam bidang program manajemen penjualan yang bertujuan untuk dapat mengoptimalkan kinerja hasil tenaga penjualan dalam aktivitas penjualannya. Dimana berkaitan dengan upaya-upaya perusahaan dalam membuat program manajemen penjualan yang baik dan efektif bagi tenaga penjualannya. Penelitian-penelitian rujukan yang berkaitan dengan pengoptimalan program manajemen penjualan dijelaskan dalam sub bab-bab berikut ini,:

2.1.1 Konsep Rujukan Program Manajemen Penjualan yang Berkaitan dengan Sistem Kontrol Tenaga Penjualan

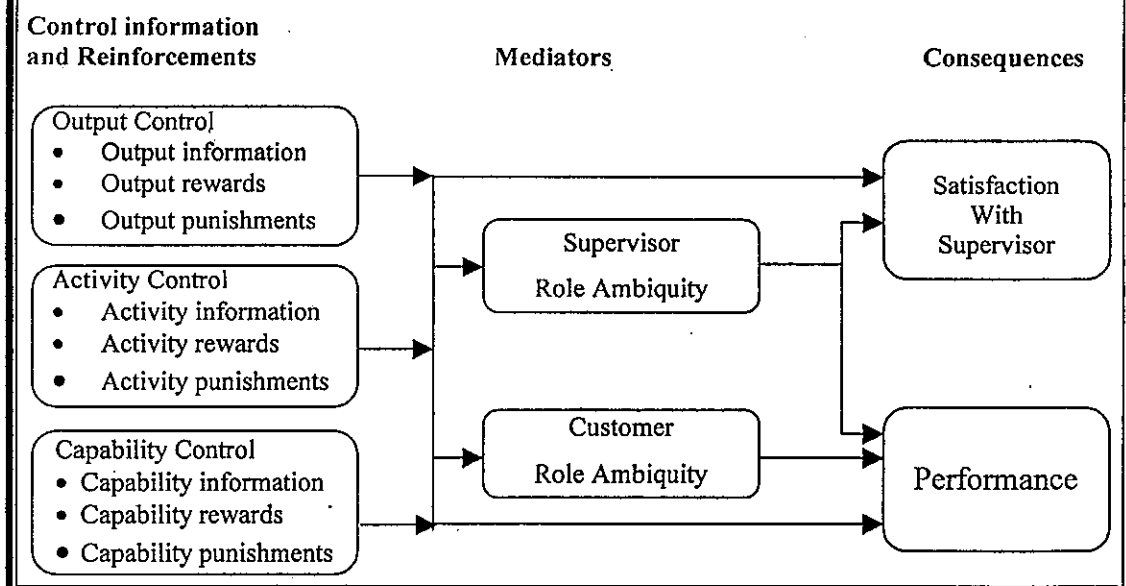
Program manajemen penjualan tentang sistem kontrol tenaga penjualan merupakan suatu program yang dilakukan berbasis pada perspektif kontrol perilaku dan hasil yang dicapai tenaga penjual, yang dilakukan secara terkoordinasi dan konsisten untuk meningkatkan kualitas layanan tenaga penjual terhadap pelanggan atau konsumen, selain itu sisi positif dari sistem kontrol tenaga penjualan adalah mampu mendorong produktifitas dan pengembangan keinginan berinovasi serta mendukung budaya perusahaan yang terus berkembang kearah tercapainya tujuan perusahaan Anderson dan Oliver, (1994, p. 60) dalam Challagalla dan Shervani, (1996, p. 89) mendefinisikan sistem kontrol tenaga penjualan merupakan seperangkat alat untuk mencapai tujuan melalui memonitor dan mengevaluasi kemajuan, memberi kilas balik (*freedback*), memperkuat tenaga penjualan sebagai basis dari kinerja tenaga penjualan.

Goutam N. Challagalla & Tasaddug A. Shervani (1996, p. 89-105) melakukan penelitian mengenai strategi pengawasan : Efeknya terhadap kinerja tenaga penjualan dan kepuasan. Hasil penelitian tersebut secara ringkas diberikan dalam tabel 2.1, yang dapat dipahami bagaimana sistem kontrol mempunyai pengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan dan kepuasan, sistem kontrol tersebut meliputi : *Output Control*, *Activity Control* dan *Capability Control* yang akan dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Tentang Dimensi dan Jenis Kontrol Efeknya
Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan dan Kepuasan
Oleh :
Goutam N. Challagalla & Tasaddug A. Shervani

Peneliti / Judul	Goutam M. Challagalla dan Tasaddug A. Shervani "Dimensions and Types of Supervisory Control : Effects on Salesperson Performance and Satisfaction" (1996, p. 89 – 105)
Tujuan Penelitian	Menguji dimensi dan jenis kontrol pengawasan pengaruhnya terhadap kinerja tenaga penjualan dan kepuasan
Hasil Penelitian	Hasil penelitian memberikan kesan bahwa kontrol pengawasan (<i>supervisory control</i>) memiliki efek tidak langsung terhadap kinerja tenaga penjualan, namun memiliki efek langsung dan tidak langsung terhadap kepuasan.
Riset Mendatang	Penelitian mendatang hendaknya : 1. Temuan-temuan empiris hendaknya didasarkan atas faktor individual seperti pengalaman dan kemampuan tenaga penjualan. 2. Sejumlah konstruk, khususnya <i>capability control</i> memerlukan studi yang longitudinal untuk membantu efek-efek jangka panjang. 3. Menguji intervening variable yang terbukti penting dalam riset armada penjualan sebelumnya, seperti usaha, keterlibatan dalam pekerjaan, komitmen organisasi, penilaian terhadap <i>klien / customer</i> .
Hubungan Dengan Penelitian Ini	Penelitian ini dilakukan untuk meneliti hasil kinerja tenaga penjual dan faktor-faktor yang terkait salah satunya adalah sistem kontrol tenaga penjualan yang dimensi-dimensinya meliputi menetapkan tujuan, memonitor dan mengevaluasi kemajuan kilas-balik (<i>feedback</i>), dan memperkuat individu atas dasar kinerjanya.

Gambar Model Penelitian
Goutam N. Challagalla & Tasaddug A. Shervani



Sumber : Challagalla dan Shervani (1996, p. 89–105), *Journal of Marketing*, Vol.60 (January)

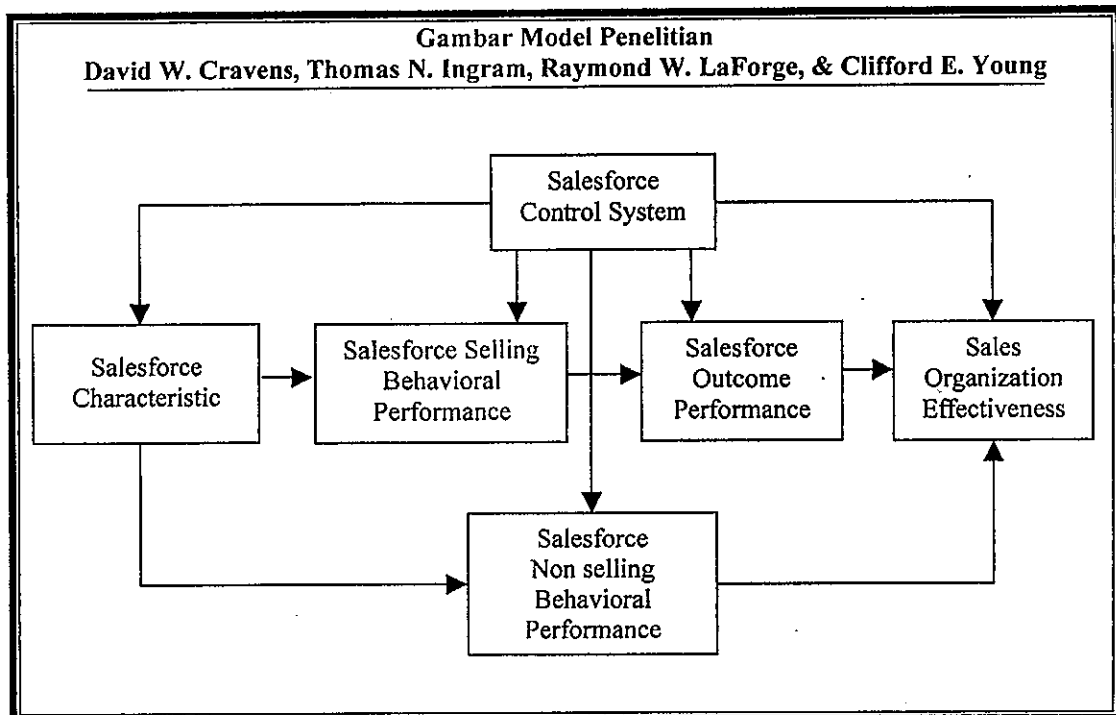
Dari penelitian Challagalla dan Shervani (1996, p. 89 – 105) diatas dapat disimpulkan bahwa dimensi dan jenis kontrol pengawasan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan dan kepuasan, dan hal ini perlu dicermati dan ditelaah secara lebih mendalam oleh pihak manajemen perusahaan.

David W. Cravens, Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge, & Clifford E. Young (1993, p. 47–59) melakukan penelitian mengenai kontrol manajemen penjualan sebagai prediktor kinerja tenaga penjualan. Sistem kontrol tenaga penjual dan karakteristik tenaga penjual ini difokuskan pada hubungan antara karakteristik tenaga penjual dan menitikberatkan pada tipe spesifik yang berorientasi pada sistem kontrol tenaga penjual. Hasil penelitian tersebut secara ringkas diberikan pada tabel 2.2 berikut ini.

Tabel 2.2
Penelitian Tentang Sistem Kontrol yang Didasarkan
pada Tingkah Laku dan Hasil Tenaga Penjualan
Oleh

David W. Cravens, Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge, & Clifford E. Young

Peneliti / Judul	David W. Cravens, Thomas M. Ingram, Raymond W. Laforge and Clifford E. Young (1994, p. 47 – 59) “Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems”
Tujuan Penelitian	1. Mengembangkan kerangka konseptual yang mengintegrasikan konstruk sistem kontrol tenaga penjual dalam suatu model komprehensif hubungan tenaga penjual. 2. Melakukan pengujian empiris atas kerangka konseptual tersebut.
Hasil Penelitian	Penggunaan prespektif berbasis perilaku oleh eksekutif penjual akan menguatkan kompetensi, orientasi tim, penghindaran resiko, dukungan penjualan dan orientasi konsumen, akan tetapi memberikan dukungan yang lemah atas strategi perilaku. Sementara itu tidak ada pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja perilaku non penjual.
Riset mendatang	Penelitian atas sistem kontrol tenaga penjual dan karakteristik tenaga penjual ini difokuskan pada hubungan antara karakteristik tenaga penjual dan menitik beratkan pada tipe spesifik yang berorientasi pada sistem kontrol tenaga penjual. Dimasa mendatang diharapkan dapat dilakukan pengkajian dan penelitian lebih lanjut pada tenaga penjual yang berbeda.
Hubungan Dengan Penelitian ini	Penelitian tersebut memberikan masukan atas penelitian ini dalam hal pengembangan kontrol tenaga penjual yang dilakukan melalui program manajemen penjualan, yang dilakukan dengan memperhatikan tenaga penjual, dan kinerja perilaku hasil yang dicapai.



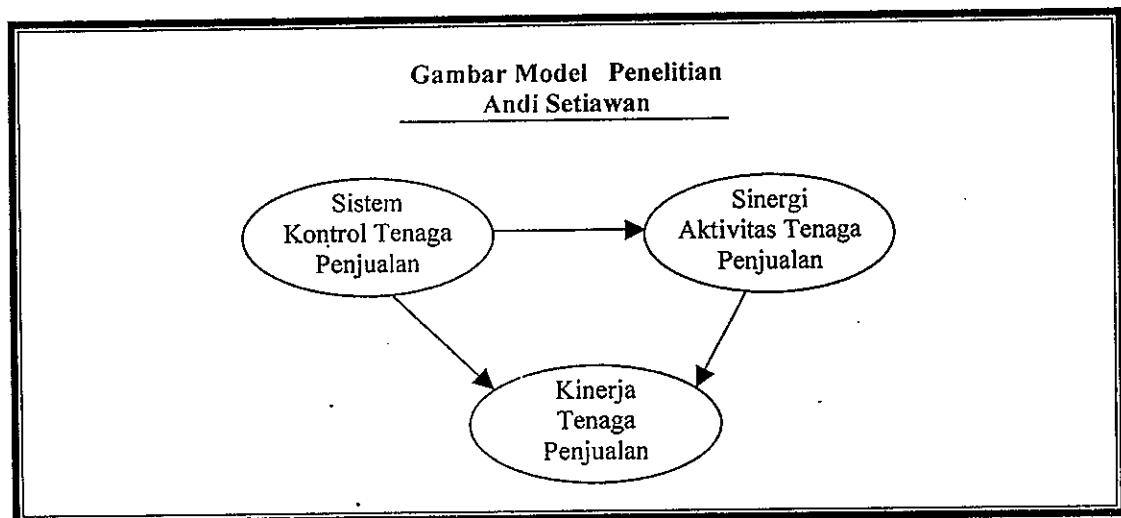
Sumber : Cravens et.al., (1993, p. 47 - 59), *Journal of Marketing*, Vol. 571 (October)

Dari penelitian David W. Cravens, Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge, & Clifford E. Young (1993, p. 47 – 59) tersebut dapat disimpulkan pengaruh pelaksanaan sistem kontrol pada tenaga penjual relevansinya dengan hasil penjualan yang dicapai merupakan hal yang perlu dicermati dan ditelaah secara lebih mendalam oleh pihak manajemen perusahaan, karena dalam penelitian Cravens et. al., (1993, p. 47 – 59) dijelaskan hubungan yang cukup erat antara : *Salesforce Control System*, *Salesforce Outcome Performance*, dan *Sales Organization Effectiveness* yang merupakan penjelasan hubungan antara sistem kontrol tenaga penjualan dengan kinerja hasil tenaga penjualan yang diikuti oleh efektifitas kinerja penjualan dari perusahaan

Andi Setiawan (2003, p. 33 – 52) adalah Alumnus pada Program Pasca Sarjana Magister Manajemen UNDIP, Konsentrasi Manajemen Pemasaran, melakukan penelitian mengenai kinerja tenaga penjualan berdasarkan sistem kontrol dan sinergi aktivitas tenaga penjualan. Hasil penelitian tersebut secara ringkas diberikan dalam tabel 2.3 berikut ini.

Tabel 2.3
Penelitian Tentang Kinerja Tenaga Penjualan
Berdasarkan Sistem Kontrol dan Sinergi Aktifitas Tenaga Penjualan
Oleh
Andi Setiawan

Peneliti / Judul	Andi Setiawan “Analisis kinerja tenaga penjualan berdasarkan sistem kontrol dan sinergi aktivitas tenaga penjualan” (2003, p. 33 – 52)
Tujuan Penelitian	Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh antara sistem kontrol tenaga penjualan, sinergi aktivitas tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan.
Hasil Penelitian	Didapatkan dukungan positif yang signifikan yang memperkuat konsep yang menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan dapat dicapai melalui indikator variabel sistem kontrol dan sinergi aktivitas tenaga penjualan. Salah satu peranan penting dalam penelitian ini adalah keberadaan sistem kontrol dan sinergi aktivitas tenaga penjualan merupakan faktor kunci yang sangat berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Khususnya peningkatan kinerja tenaga penjualan. Oleh sebab itu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan harus mendapatkan prioritas dalam penyusunan strategi.
Riset Mendatang	Penelitian selanjutnya disarankan untuk : 1. Melakukan penelitian pengaruh sistem kontrol pada ruang lingkup saluran pemasaran dan tenaga penjual dalam satu kerangka penelitian. 2. Melakukan penelitian dengan kerangka teoritis berbeda, obyek penelitian yang berbeda dan responden yang berbeda pula.
Hubungan Dengan Penelitian Ini	Penelitian ini sama-sama mengeksplorasi keterkaitan antara sistem kontrol tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan. Sehingga diharapkan mempunyai pengaruh positif antara penerapan sistem kontrol tenaga penjualan dengan kinerja tenaga penjualan.



Sumber : Andi Setiawan, (2003, hal. 33-52), *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. II, No. 1 (Mei)

Dari penelitian Andi Setiawan (2003, p. 33 – 52) tersebut dapat disimpulkan bahwa pengaruh sistem kontrol tenaga penjualan dan sinergi aktivitas tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan merupakan hal yang perlu dicermati dan ditelaah secara lebih mendalam oleh pihak manajemen perusahaan.

2.1.2 Konsep Rujukan Program Manajemen Penjualan yang Berkaitan dengan Keandalan dan Kepercayaan pada Tenaga Penjualan

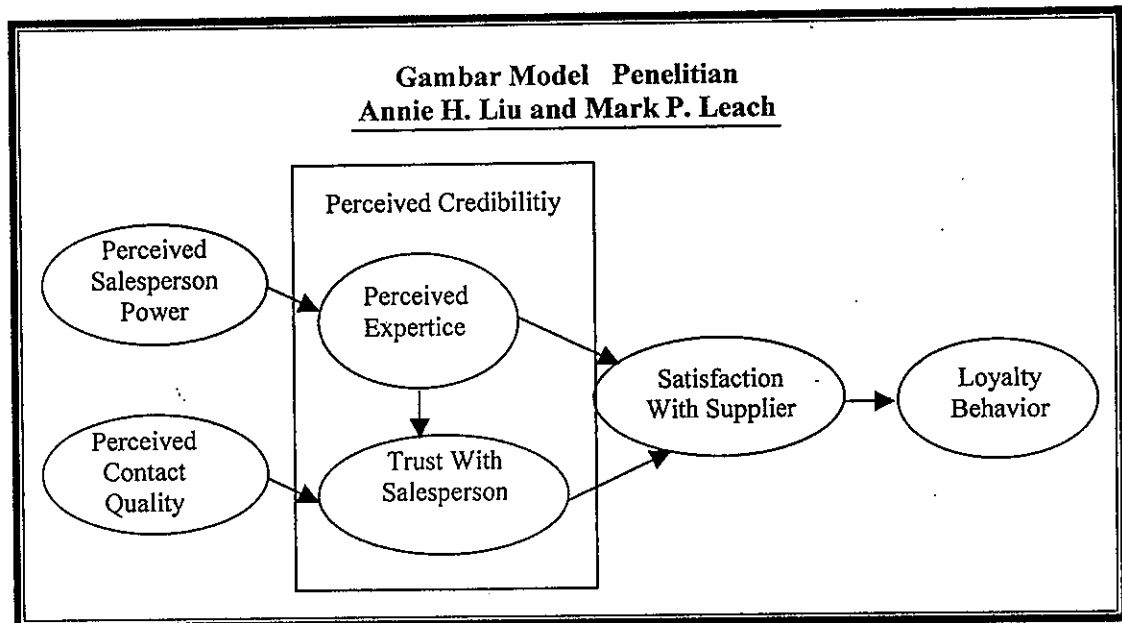
Kepercayaan pada tenaga penjualan bahwa pembeli dapat mengandalkan tenaga penjualan dalam mengatasi kebutuhan pembeli dan menepati janji dalam jangka waktu yang panjang. Kepercayaan pada tenaga penjualan dimulai dari suatu kondisi dimana pada saat pembeli membutuhkan suatu layanan maka pada saat itu tenaga penjualan akan memenuhi kebutuhan tersebut, sehingga tenaga penjualan dalam hal ini dapat diandalkan untuk melakukan pekerjaan supaya dapat diterima

oleh konsumen atau pelanggan. Dengan demikian usaha dari tenaga penjualan perlu untuk diperhatikan sehingga kepercayaan dan keandalan dari tenaga penjualan tersebut bisa dipertahankan atau dalam jangka panjang dapat dikembangkan kearah yang lebih baik.

Annie H. Liu and Mark P. Leach (2001, p.147 – 156) melakukan penelitian mengenai pengembangan pelanggan yang setia dengan cara menambah nilai pada tenaga penjualan : menguji kepuasan pelanggan dan melihat kredibilitas penjualan. Hasil penelitian tersebut secara ringkas diberikan pada tabel 2.4 berikut ini.

Tabel 2.4
Penelitian Tentang Pengembangan Pelanggan yang Setia dengan Cara
Menambah Nilai pada Kekuatan Penjualan Menguji kepuasan
Pelanggan dan Kredibilitas Tenaga Penjualan
Oleh
Annie H. Liu and Mark P. Leach

Peneliti / Judul	Annie H. Liu and Mark P. Leach “Developing loyal customers with a value-adding sales force : Examining Customer Satisfaction and the Perceived Credibility of Consultative Sales People” (2001, p. 147 – 156)
Tujuan Penelitian	Menguji kepuasan pelanggan dan melihat kredibilitas tenaga penjualan dengan strategi mengembangkan pelanggan yang setia dengan cara menambah nilai pada tenaga penjualan.
Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang positif pandangan pembeli terhadap keahlian tenaga penjual dan kepuasan pembeli kepada pemasok berpengaruh positif terhadap kepuasan pemasok serta keahlian penjualan secara positif terkait terhadap kepuasan pemasok. Sehingga penelitian ini mengarah pada kepercayaan antara pembeli dan tenaga penjualan akan menciptakan suatu kerjasama dalam mengembangkan ide, maupun dalam mencapai tujuan dan mengatasi masalah yang ada.
Riset Mendatang	<ul style="list-style-type: none"> - Penelitian mendatang hendaknya menentukan faktor-faktor yang berbeda dan diperusahaan yang berbeda dengan parameter yang besar di lingkungan bisnis yang berbeda. - Penelitian tenaga penjualan dan perilaku organisasi dengan menyelidiki kekuatan dan strategi di antara kelompok penjualan, serta melakukan kajian lebih mendalam mengenai kepercayaan dan keahlian tenaga penjualan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan.
Hubungan Dengan Penelitian Ini	Penelitian ini melakukan saran penelitian lanjutan dari Liu dan Leach bahwa kepercayaan dan keahlian tenaga penjualan memberikan dampak bisnis yang akan datang dengan para pelanggan melalui peningkatan kepuasan



Sumber : Liu dan Leach (2001, p.147-157), *Journal of Personal Selling & SaleManagement*, Vol. XXI, No.2 (Spring)

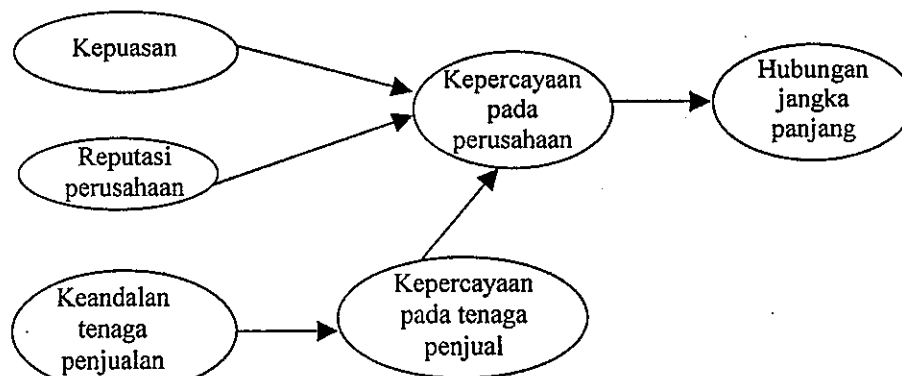
Dari penelitian Annie H. Liu and Mark P. Leach (2001, p.147 – 156) diatas dapat disimpulkan bahwa apabila ada rasa kepercayaan terdapat antara pembeli dan tenaga penjualan maka akan tercipta suatu kerjasama dalam mengembangkan ide, maupun dalam mencapai tujuan dan mengatasi masalah yang ada. Sehingga kepuasan pelanggan dan kredibilitas tenaga penjualan merupakan hal yang perlu dicermati dan ditelaah secara lebih mendalam oleh pihak manajemen perusahaan.

Diah Arum Cempakasari dan Yoestini (2003, p. 67 – 84) Diah Arum Cempakasari adalah alumnus Fakultas Ekonomi UNDIP dan telah menyelesaikan Program Magister Manajemen UNDIP pada tahun 2003, sedangkan Yoestini adalah Dosen Fakultas Ekonomi UNDIP, menyelesaikan S2 dalam bidang pemasaran dari Universitas Airlangga, Surabaya melakukan penelitian studi mengenai pengembangan hubungan jangka panjang perusahaan dan pengecer. Hasil penelitian tersebut secara ringkas diberikan dalam tabel 2.5 berikut ini.

Tabel 2.5
Penelitian Tentang Pengembangan Hubungan
Jangka Panjang Perusahaan dan Pengecer
Oleh
Diah Arum Cempakasari dan Yoestini

Peneliti / Judul	Diah Arum Cempakasari dan Yoestini "Studi mengenai pengembangan hubungan jangka panjang perusahaan dan pengecer" (2003, p. 67 – 84)
Tujuan Penelitian	Penelitian dilakukan untuk pengujian terhadap beberapa variabel yaitu kepuasan, reputasi perusahaan, keandalan tenaga penjualan, kepercayaan pada tenaga penjualan, kepercayaan pada perusahaan dan hubungan jangka panjang.
Hasil Penelitian	Dalam membangun dan mewujudkan hubungan jangka panjang antara perusahaan dengan pengecer membutuhkan kepercayaan yang besar dari pengecer pada perusahaan. Sementara itu kepercayaan pengecer pada perusahaan dapat tercipta melalui faktor-faktor kepuasan pengecer, reputasi perusahaan dan kepercayaan pengecer pada tenaga penjualan. Sedangkan kepercayaan pengecer pada tenaga penjualan dapat diwujudkan melalui peningkatan keandalan tenaga penjualan.
Riset Mendatang	Penelitian selanjutnya disarankan menambah penelitian untuk variabel ukuran perusahaan; kemauan perusahaan untuk melayani, pertukaran informasi antara perusahaan dengan pembeli, jangka waktu hubungan perusahaan dengan pembeli, kemudian kekuasaan tenaga penjualan, kesukaan pada tenaga penjualan, kesamaan tenaga penjualan dengan pembeli, frekuensi pertemuan bisnis tenaga penjualan dan jangka waktu hubungan antara tenaga penjualan dengan pembeli.
Hubungan Dengan Penelitian Ini	Dari hasil penelitian dapat diketahui variabel kepercayaan, pada tenaga penjualan memiliki peran yang paling dominan terhadap kepercayaan pengecer pada perusahaan. Sementara itu kepercayaan pada tenaga penjualan dipengaruhi oleh keandalan tenaga penjualan, sehingga peningkatan keandalan tenaga penjualan sangat berperan untuk mewujudkan kepercayaan pengecer pada tenaga penjualan.

Gambar Model Penelitian
Diah Arum Cempakasari dan Yoestini



Sumber : Diah, A dan Yoestini, (2003, hal. 67-84), *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. II, (Mei)

Dari penelitian Diah Arum Cempakasari, dan Yoestini (2003, p. 67 – 84) dapat disimpulkan bahwa ada keterkaitan antara faktor - faktor yang mempengaruhi kepercayaan pada perusahaan dalam menjalin hubungan jangka panjang dengan perusahaan yang dituju. Sehingga faktor - faktor seperti keandalan tenaga penjualan dan kepercayaan pada tenaga penjualan perlu untuk dicermati dan ditelaah secara lebih mendalam oleh pihak manajemen perusahaan.

2.1.3 Konsep Rujukan Program Manajemen Penjualan yang Berkaitan dengan Kinerja Hasil Tenaga Penjualan

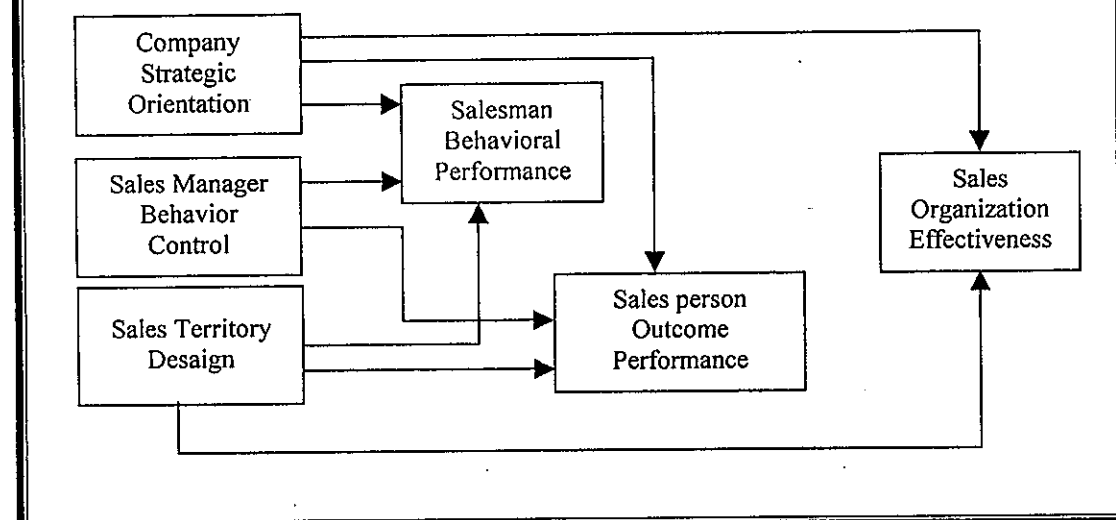
Keterlibatan tenaga penjualan dalam berinteraksi melalui komunikasi memberikan pengaruh terhadap kinerja tenaga penjualannya. Tenaga penjualan menggunakan lebih banyak struktur dalam pendekatannya terhadap pelanggan, pada saat keinginan pelanggan adalah sama, maka penelitian terdahulu seperti Artur Baldauf, David W. Cravens dan Nigel F. Piercy (2002, p. 109 – 122) melakukan penelitian mengenai strategi bisnis perusahaan dan manajemen penjualan. Hasil penelitian tersebut secara ringkas diberikan dalam tabel 2.6 berikut ini.

Tabel 2.6
Penelitian Tentang Pengaruh Strategi Bisnis Perusahaan,
Manajemen Penjualan dan Kinerja Tenaga Penjualan
Terhadap Efektifitas Penjualan Perusahaan
Oleh
Artur Baldauf, David W. Cravens dan Nigel F. Piercy

Peneliti / Judul	Artur Baldauf, David W. Cravens dan Nigel F. Piercy "Examining Business Strategy, Sales management, and Salesperson Antecedents of sales organization effectiveness" (2001, p. 109 - 122).
Tujuan Penelitian	Menguji pengaruh strategi bisnis perusahaan, manajemen penjualan dan kinerja tenaga penjualan terhadap efektifitas penjualan organisasi.
Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang kuat antara hasil kinerja tenaga penjual dan efektivitas penjualan perusahaan dan juga efektivitas tenaga penjualan untuk kontrol strategi manajemen penjualan, desain teritorial dan perilaku kinerja tenaga penjualan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan hubungan yang negatif antara dimensi strategi, kinerja tenaga penjualan dan efektifitas penjualan perusahaan.

Riset Mendatang	Penelitian mendatang hendaknya meneliti pengaruh strategi bisnis perusahaan dengan memperhatikan isu-isu organisasional dan lingkungan serta melakukan kajian lebih mendalam mengenai pengaruh manajemen penjualan pada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan..
Hubungan Dengan Penelitian Ini	Penelitian ini dilakukan untuk meneliti hasil kinerja tenaga penjualan dan faktor-faktor yang terkait didalamnya untuk meningkatkan kinerja penjualan perusahaan.

Gambar Model Penelitian
Artur Baldauf, David W. Cravens dan Nigel F. Piercy



Sumber : Baldauf et. al. (2002 p. 109-122), *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXXI, No. 2 (Spring)

Dari penelitian Artur Baldauf, David W. Cravens dan Nigel F. Piercy (2002, p. 109 – 122) diatas dapat disimpulkan bahwa pengaruh strategi bisnis perusahaan, manajemen penjualan dan kinerja tenaga penjualan terhadap efektifitas penjualan organisasi merupakan hal yang perlu dicermati dan ditelaah secara lebih mendalam oleh pihak manajemen perusahaan.

2.2 Konsep Penelitian Kinerja Hasil Tenaga Penjualan

Kinerja tenaga penjualan merupakan suatu tingkat dimana tenaga penjualan dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya (Challagalla dan Shervani, 1996, p. 95). Kinerja sebagai sebuah konstruk mungkin akan lebih penting dalam konteks penjualan, kinerja tenaga penjualan sering berakibat langsung pada pendapatan perusahaan. Penelitian empirik yang berlangsung secara terus menerus sejak tahun 1918 (Rich, 1997, p. 322) Dalam penelitian ditekankan kinerja tenaga penjualan banyak diukur dari kinerja *outcome* (misalnya menghasilkan tingkat penjualan yang tinggi, keuntungan yang tinggi, melampaui target yang ditetapkan).

Sebagai seorang pemasar yang berpengalaman, menemukan keinginan konsumen itu penting, tetapi tidak cukup untuk menjadi sukses dipasar (Das, et. al., 2000, p. 649). Setiap perbankan harus berkompetisi untuk memenangkan persaingan dan untuk menang perbankan harus memiliki nilai tambah dalam mencari nasabah (Goolsby, et. al., 1992, p.52). Studi yang dilakukan Lambin, (1976) dalam Augusty Ferdinand, (2000, p.5; Haskell, (2002, p.37) menyatakan bahwa, tak jarang suatu perusahaan mengeluarkan sumber daya yang begitu besar untuk mengimplementasikan strategi tenaga penjualan pada saluran pemasaran untuk mencapai tujuan perusahaan.

Oleh karena itu menurut Narus dan Anderson, (1988, p. 32; 1990, p. 112) yang harus dilakukan perbankan adalah memikirkan dan memelihara hal-hal dasar dalam keunggulan bersaing, kemudian memperbaiki reputasi untuk memperkuat posisi perbankan dalam pasar. Terlebih menurut El-Ansary, et. al., (1993, p.68); Boorom, et. al., (1998, p. 17); Tanner dan Cashberry, (1990, p.24) bahwa, sistem pemasaran memandang tingkat keberhasilan kinerja tenaga penjualan yang dimiliki perusahaan

tercermin dari adanya bertambahnya unit yang terjual, adanya bertambahnya jumlah nasabah dan tercapainya target penjualan.

Oleh karena itu perbankan harus mampu mencari tenaga penjualan yang baik kinerjanya atau segala sesuatu yang mampu mendukung program perusahaan seperti, bagaimana menjaga hubungan baik antara perbankan dengan nasabah, khususnya bagaimana memperlakukan saluran pemasaran sebagai rekan atau mitra kerja perbankan. (Narus and Anderson, 1994, p.116; Webster, 2000, p.1). Sementara itu penelitian Oliver dan Anderson, (1994, p. 64); Yadong, (1999, p. 45) menyatakan bahwa, kinerja tenaga penjualan hanya dapat dilihat dari hasil akhir seperti, volume penjualan, penetrasi pasar dan pencapaian kuota penjualan dan itu dicapai dengan sistem kontrol tenaga penjualan. Kemudian Kholi, et. al., (1998, p. 272) mempunyai pandangan yang relatif sama dalam mengukur kinerja tenaga penjualan yaitu, pencapaian target penjualan, meningkatkan penerimaan dollar dari penjualan, dan mampu mengidentifikasi pelanggan potensial menjadi konsumennya. Oleh karena itu pada penelitian ini indikator yang dipergunakan dalam menganalisis kinerja tenaga penjualan adalah bertambahnya jumlah nasabah, tercapainya target penjualan dan bertambahnya kredit yang terjual.

2.2.1 Konsep Penelitian Sistem Kontrol Tenaga Penjualan dan Kinerja Hasil Tenaga Penjualan

Bagi sebagian manajer penjualan, sistem kontrol tenaga penjualan merupakan alat untuk melakukan pengukuran aktivitas tenaga penjualan baik secara subyektif, ataupun dari hasil akhir sebagai penilaian secara objektif (Stathakopoulos, 1996, p.1). Sebagian organisasi penjualan mempunyai penerapan sistem kontrol tenaga penjualan

untuk memonitor perilaku ataupun hasil yang diperoleh dari aktivitas tenaga penjualan mereka (Darmon, 1998, p. 18). Semua itu dapat dipergunakan untuk mengevaluasi aktivitas tenaga penjualan secara langsung ataupun mengukur kinerja tenaga penjualan dari aktivitas tenaga penjualan (Anderson dan Oliver, 1994, p. 58). Bahkan sisi positif lain dari sistem kontrol tenaga penjualan adalah mampu mendorong produktifitas dan mengembangkan keinginan berinovasi serta mendukung budaya perusahaan yang terus berkembang ke arah tercapainya tujuan perusahaan (Anderson dan Oliver, 1994, p. 60; Ramsey dan Sohi 1997, p. 18).

Menurut Anderson dan Oliver, (1987) dalam Challagalla dan Shervani, (1996, p. 89) berpendapat bahwa, sistem kontrol tenaga penjualan merupakan seperangkat alat untuk mencapai tujuan melalui memonitor dan mengevaluasi kemajuan, memberikan umpan balik, memperkuat tenaga penjualan sebagai basis dari kinerja penjualan. Sebuah sistem kontrol dalam sebuah perusahaan dirancang untuk prosedur monitoring, pengawasan langsung, evaluasi dan program kompensasi terhadap pekerja (Anderson dan Oliver, 1987, p. 76). Sangat disayangkan jika, perusahaan menempatkan tenaga penjualan pada pengoperasian sistem kontrol, hanya sebagai pelengkap dalam aktivitas penjualan atau outcome based (Anderson dan Oliver, 1995, p.1). Menurut Nobel, (1996, p.1) pemikiran tersebut tidak tepat, bahkan sangat merugikan perusahaan, terlebih hampir seluruh perhatian organisasi penjualan dalam suatu industri tertuju pada kelemahan pesaingnya. Tentunya sikap semacam itu akan berdampak negatif bagi perusahaan (Szymanski dan Churchill, 1990, p. 163).

Teori sistem kontrol tenaga penjualan yang dikembangkan oleh Anderson dan Oliver (1994, p. 47); Snell (1992, p. 292), memberikan kontribusi penting bagi

penelitian sistem kontrol tenaga penjualan. Anderson dan Oliver (1987, p. 77), telah berhasil mengembangkan penelitian, yang mengarah pada pengaruh antara sistem kontrol tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan.

Penelitian Cravens, et. al., (1993, p. 47), berpendapat bahwa, sistem kontrol tenaga penjualan lebih mengarah pada tingkah laku, sehingga manajer penjualan harus berupaya untuk lebih mengawasi dan mengarahkan setiap aktivitas dari tenaga penjualan. Kemudian mempergunakan pandangan yang subyektif dan pengukuran kompleks agar dapat mengevaluasi kinerja tenaga penjualan dengan proporsi yang tinggi atas hasil akhir tenaga penjualan (Erffmeyer dan Johnson, 2001, p. 167). Dengan kata lain sistem kontrol tenaga penjualan adalah merupakan evaluasi angka volume penjualan, pertumbuhan, dan profitabilitas dengan mengukur kinerja tenaga penjualan yang akan dicapai melalui aktivitas tenaga penjualan (Cravens, et. al., 1993, p. 51).

Oleh karena itu indikator variabel pengukuran dan konsep sistem kontrol tenaga penjualan yang dipilih dalam penelitian ini adalah memonitor, evaluasi kemajuan dan memberi umpan balik. Berdasarkan penelitian terdahulu bahwa ketiga indikator tersebut secara nyata dapat memberikan umpan balik positif untuk meningkatkan, baik secara tidak langsung melalui aktivitas kinerja hasil tenaga penjualan dan secara langsung terhadap efektifitas kinerja penjualan. Dari uraian diatas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H1 : Sistem kontrol tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjualan.

2.2.2 Konsep Penelitian Keandalan Tenaga Penjualan dan Kepercayaan pada Tenaga Penjualan

Dalam membina hubungan dengan pelanggan atau nasabah peran tenaga penjualan dalam memasarkan produk perusahaan atau perbankan dapat dikatakan memegang peranan penting bahkan merupakan ujung tombak pemasaran.

Kemampuan tenaga penjualan untuk mengenalkan produk, memasarkan, meyakinkan nasabah supaya mau menjalin hubungan dengan bersedia menggunakan atau mengambil kredit adalah sangat penting. Seperti diungkapkan oleh Plank, Reid dan Pullins (1999, p. 62) bahwa apabila terjadi hubungan antara pembeli dan penjual maka yang harus diperhatikan oleh pembeli adalah kepercayaan kepada tenaga penjual, karena kepercayaan itu adalah cerminan dari keandalan tenaga penjualan, dan kepercayaan tersebut merupakan wujud dari tanggung jawab penjual karena mendapatkan suatu pengertian yang baik dari pembeli. Maka dapat dipahami bahwa peran tenaga penjualan di dalam merebut perhatian pembeli adalah sangat penting. Kemudian dinyatakan juga bahwa pembeli menyadari bahwa pembeli harus dapat bersandar pada apapun yang dikatakan atau dijanjikan oleh tenaga penjualan pada saat pembeli harus bergantung kepada kejujuran dan keandalan tenaga penjualan. Sementara itu Plank, Reid dan Pullis (1999, p. 33) menyatakan bahwa salah satu keandalan dari tenaga penjualan adalah kemampuan mendapatkan informasi dari pembeli atau nasabah yaitu melalui bertanya kepada pembeli dan mendengarkan pembeli, kemudian menggunakan informasi yang dia miliki untuk dapat menerangkan produknya kepada pembeli, dan juga mendapatkan informasi yang penting sehubungan dengan produknya dari pembeli. Dari ketiga hal tersebut dapat

dinyatakan bahwa kemampuan berkomunikasi sangat dibutuhkan oleh tenaga penjualan untuk mendapatkan kepercayaan nasabah.

Kemampuan interpersonal antara tenaga penjualan dengan nasabah juga dapat dilihat dari penelitian Jarvenpaa, Knoll dan Leidner, (1998, p. 31) bahwa atribut dari yang dipercaya (dalam hal ini adalah tenaga penjualan) untuk membangun kepercayaan adalah kemampuan, integritas dan keinginan untuk memberikan yang terbaik. Kemampuan atau keandalan dimaksudkan sebagai suatu kelebihan yang dimiliki oleh seseorang sehingga dapat diterima, dalam hal ini dapat diterima oleh nasabah. Dari uraian di atas maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut

H2 : Keandalan tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kepercayaan pada tenaga penjualan

2.2.3 Konsep Penelitian Kepercayaan pada Tenaga Penjualan dan Kinerja Hasil Tenaga Penjualan

Sebagai *salesforce* pemasaran Bank, tenaga penjualan tentunya memegang peranan penting di dalam menjembatani hubungan antara Bank dengan nasabah, karena yang biasanya melakukan hubungan dengan nasabah adalah tenaga penjualan. Oleh karena itu kepercayaan nasabah pada tenaga penjualan perlu dibina untuk mendapatkan kepercayaan dari nasabah pada perbankan. Pada penelitian terdahulu oleh Crosby, Evans, dan Cowles, (1990, p. 70). Dinyatakan bahwa kepercayaan pada tenaga penjualan itu adalah bahwa pembeli dapat mengandalkan tenaga penjualan dalam mengatasi kebutuhan pembeli dan menepati janji dalam jangka waktu yang panjang. Sedangkan Anderson dan Narus, 1990, (dalam Liu dan Leach, 2001, p. 148)

juga menyatakan bahwa apabila ada rasa kepercayaan terdapat antara pembeli dan tenaga penjualan maka akan tercipta suatu kerjasama dalam mengembangkan ide, maupun dalam mencapai tujuan dan mengatasi masalah yang ada. Dari dua pernyataan di atas dapatlah disimpulkan bahwa kepercayaan nasabah pada tenaga penjualan akan menimbulkan efek yaitu nasabah bersedia untuk berkomunikasi dengan tenaga penjualan, memberikan informasi yang diperlukan oleh perbankan melalui tenaga penjualan ataupun menerima informasi dari tenaga penjualan yang berkaitan dengan produk.

Sejalan dengan pernyataan diatas menurut Tam, Jackie L.M.; dan Y.H. Wong (2001, p.7) bahwa kepercayaan pada tenaga penjualan dimulai dari suatu kondisi dimana pada saat nasabah membutuhkan suatu layanan maka pada saat itu tenaga penjualan akan memenuhi kebutuhan tersebut. Hal ini sesuai dengan uraian bahwa bank harus dapat mengandalkan tenaga penjualan dimana hal ini mencakup layanan yang diberikan oleh tenaga penjualan, yang diharapkan akan terus berlanjut dalam jangka waktu yang panjang.

Kepercayaan pada tenaga penjualan oleh Bank akan berhubungan juga dengan kepercayaan kepada perbankan itu sendiri, sehingga nasabah telah memiliki kepercayaan terhadap perbankan dan karena jalinan hubungan yang ditimbulkan oleh tenaga penjualan perusahaan tersebut. Seperti yang diungkapkan oleh Doney dan Cannon, (1987; p. 36) yang menyatakan kepercayaan timbul sebagai hasil atas persepsi kredibilitas dan kebaikan hati (kepedulian) tenaga penjualan. Kredibilitas tenaga penjualan menekankan pada kemampuan tenaga penjualan untuk memenuhi semua kewajibannya. Kebaikan hati (kepedulian) menekankan pada seberapa jauh

tenaga penjualan memiliki rasa kepedulian terhadap pembeli atau nasabah. Dan pernyataan Doney dan Cannon, (1997, p. 41) memberikan penjelasan bahwa perilaku tenaga penjualan merefleksikan sikap dan nilai-nilai yang dimiliki oleh supplier maka pembeli memiliki keterbatasan pengalaman dengan suatu perusahaan sebagai supplier maka pembeli dapat berpegang atas dasar persepsi kepercayaan pada tenaga penjualan, sehingga kepercayaan pada tenaga penjualan akan berlanjut kepada kepercayaan pada perbankan. Sejalan dengan pernyataan ini Chonko dan Tanner, (1990, p. 16) menyebutkan bahwa untuk membangun hubungan dengan nasabah maka pihak bank haruslah mempersiapkan tenaga penjualannya, karena kesiapan tenaga penjualan dalam melayani nasabah adalah merupakan langkah pertama dari perbankan untuk membangun suatu hubungan atau membangun suatu kepercayaan dari nasabah. Bahwa pembinaan hubungan dari perbankan pada nasabah dan membangun kepercayaan dengan nasabah adalah harus dibangun setiap waktu. Maka hal itu berhubungan dengan kemampuan untuk membangun komunikasi dengan nasabah yang bergantung pada tenaga penjualan dimana dibutuhkan suatu kemampuan yang tinggi dari tenaga penjualan.

Atas dasar uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepercayaan nasabah terhadap tenaga penjualan sangat dibutuhkan untuk membangun kepercayaan terhadap perbankan, sebab dalam hal pemasaran tenaga penjualan yang berperan sebagai ujung tombak pemasaran. Dari uraian di atas maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H3 : Kepercayaan pada tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjualan.

2.2.4 Konsep Penelitian Kinerja Hasil Tenaga Penjualan dan Efektifitas Penjualan Perusahaan

Kinerja hasil tenaga penjualan yang mencapai target yang ditetapkan, memberikan kontribusi sebagai hal penting yang dipertimbangkan dalam efektifitas organisasi penjualan. Orientasi strategi perbankan yang meliputi nilai nasabah dan lingkungan pasar produk perbankan juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pencapaian efektifitas penjualan perusahaan. Nilai nasabah lebih sering dihubungkan dengan harga yang tinggi dan profit margin serta merupakan suatu inti dari keunggulan bersaing bagi para tenaga penjualan. Sedangkan perbankan dengan lingkup pasar produk yang luas akan dapat memberikan kepuasan nasabah pada beberapa segmen pasar yang berbeda, sehingga semakin luas nasabah menyebabkan penjualan yang lebih tinggi dan posisi pasar yang lebih kuat dapat dicapai.

Salah satu tujuan utama dari pengaturan kinerja tenaga penjualan adalah mencapai penjualan produk berkelanjutan yang pada akhirnya bertujuan untuk mempertahankan penjualan dalam jangka panjang sesuai dengan kondisi perusahaan.

Artur Baldauf, David W. Cravens dan Nigel F. Piercy (2001, p.109) menyatakan bahwa kinerja hasil tenaga penjualan memberikan pengaruh yang positif terhadap efektifitas penjualan organisasi, disamping faktor lain yang berada diluar kendali tenaga penjualan (seperti persaingan, potensi pasar dan perubahan pasar). Adapun efektifitas penjualan perusahaan didefinisikan sebagai evaluasi ringkasan dari seluruh hasil - hasil organisasional (Churchill, et al., 2000 (dalam Artur Baldauf, David W. Cravens dan Nigel F. Piercy 2001, p. 113). Indikator yang bermacam - macam digunakan untuk mengukur keseluruhan hal yang akan dihasilkan

organisasi, biasanya : total volume penjualan, porsi pasar, pertumbuhan penjualan, biaya-biaya, kontribusi laba, *return on assets*, dan *income residual*.

Penelitian yang dilakukan oleh Piercy, Nigel F; Cravens, David W; Morgan, Neil A. (1997, p.55) mengatakan terdapat pengaruh yang cukup signifikan dari kinerja hasil tenaga penjualan yang mampu untuk menyesuaikan diri dan bekerja sama dalam kelompok terhadap efektifitas penjualan perusahaan, yaitu tenaga penjualan yang mampu meningkatkan porsi pasarnya, memfokuskan pada penjualan produk-produk dengan profit margin tinggi dan sebagai penghasil utama bagi bisnis jangka panjang serta mempunyai kemampuan mencapai tujuan dan target penjualan. Dari uraian di atas maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H4 : Kinerja hasil tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap efektifitas penjualan perusahaan

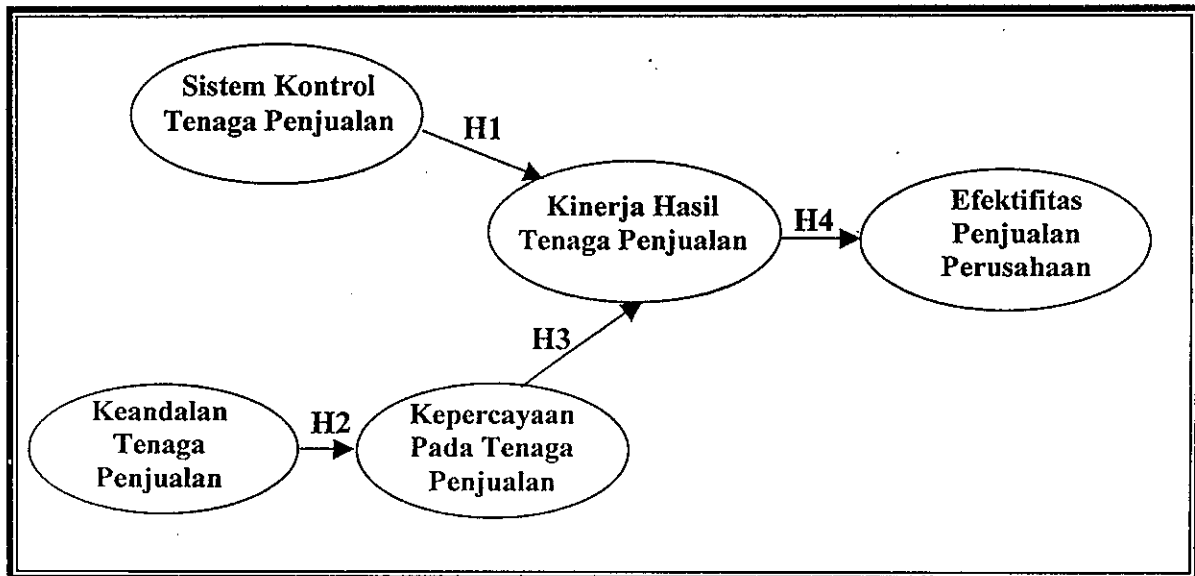
2.3 Kerangka Pikir Teoritis dan Pengembangan Model Penelitian

Berdasarkan telaah teoritis yang dilakukan dibagian awal, selanjutnya dibentuk sebuah model penelitian yang diharapkan nantinya akan menjadi guideline bagi pemecahan masalah yang diajukan pada tulisan ini. Model pada penelitian ini adalah faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja hasil tenaga penjualan dan hubungannya terhadap peningkatan efektifitas penjualan perusahaan.

Kerangka pemikiran teoritis yang diajukan dalam penelitian ini adalah pada gambar 2.1

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Challagalla dan Shervani (1996, p. 89); Plank, Reid dan Pullins (1999, p. 63); Doney and Cannon (1997, p. 36); Adel I El-Ansary (1993, p. 68); Artur Baldauf, David W. Cravens dan Nigel F. Piercy (2001, p.113) Dikembangkan dalam penelitian ini.

Penjelasan Model

Model penelitian tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut : Pada saat ini Bank BPR yang tergabung dalam “PERBARINDO” sedang mengkonsentrasikan pada suatu pengelolaan program manajemen penjualan dalam menciptakan kinerja hasil dari tenaga penjualannya (Rakerda I PERBARINDO DPD I Jawa Tengah, 2004, p.10). Tenaga penjualan diharapkan mempunyai kedisiplinan dan tanggungjawab dalam melakukan pekerjaan, dimana kedisiplinan tersebut terlaksana dengan koordinasi dan dukungan sistem kontrol tenaga penjualan yang merupakan relevansi

dari monitoring, evaluasi kemajuan dan pada akhirnya akan memberikan umpan balik yang positif terhadap kinerja hasil dari tenaga penjualan, karena dari penelitian terdahulu mengisyaratkan adanya hubungan yang positif antara sistem kontrol tenaga penjualan dan kinerja hasil tenaga penjualan dengan demikian sistem kontrol diduga berpengaruh terhadap kinerja hasil tenaga penjualan.

Keandalan tenaga penjualan dibentuk dengan dukungan indikator yang dimiliki oleh tenaga penjualan sehingga diharapkan tenaga penjualan paham dan mengerti akan pengetahuan yang baik mengenai produk, ketrampilan dalam menjalankan tugas dan komunikasi. Kemampuan tenaga penjualan sudah teruji oleh peneliti terdahulu yang mendapatkan kejelasan hubungan antara keandalan tenaga penjualan dengan kepercayaan pada tenaga penjualan dengan hasil yang positif.

Kepercayaan pada tenaga penjualan didukung oleh indikator yang relevan dalam penelitian ini, sehingga kepercayaan yang didapat oleh tenaga penjualan diwujudkan dengan masing-masing tenaga penjualan memiliki kredibilitas dan kepedulian sehingga pada akhirnya tenaga penjualan tersebut dapat diandalkan. Dukungan yang kuat juga sudah dikemukakan oleh peneliti-peneliti terdahulu yang mendapatkan hubungan yang positif antara kepercayaan pada tenaga penjualan dengan kinerja hasil tenaga penjualan.

Kinerja hasil tenaga penjualan merupakan pusat dari hasil pengaruh faktor-faktor yang dikemukakan didepan yaitu sistem kontrol tenaga penjualan, keandalan tenaga penjualan dan kepercayaan pada tenaga penjualan yang mempunyai relevansi dalam penelitian terdahulu ternyata antara kinerja hasil tenaga penjualan mempunyai pengaruh yang positif terhadap efektifitas penjualan perusahaan. Dengan demikian

kesimpulan sementara yang didapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja hasil tenaga penjualan mempunyai hubungan terhadap efektifitas penjualan perusahaan.

Efektifitas penjualan perusahaan dan kinerja hasil tenaga penjualan, walaupun berhubungan, merupakan variabel yang berbeda. Efektifitas penjualan perusahaan merupakan penilaian keseluruhan dari *outcome* perusahaan yang salah satunya ditentukan oleh kinerja hasil tenaga penjualan, sedangkan kinerja hasil tenaga penjualan hanya berhubungan dengan faktor - faktor yang hanya bisa dikontrol oleh tenaga penjualan dengan langsung. Kinerja hasil tenaga penjualan yang tinggi mempunyai pengaruh penting pada efektifitas penjualan perusahaan. Tenaga penjualan bertanggungjawab untuk mengimplementasikan strategi penjualan untuk mencapai efektifitas penjualan perusahaan.

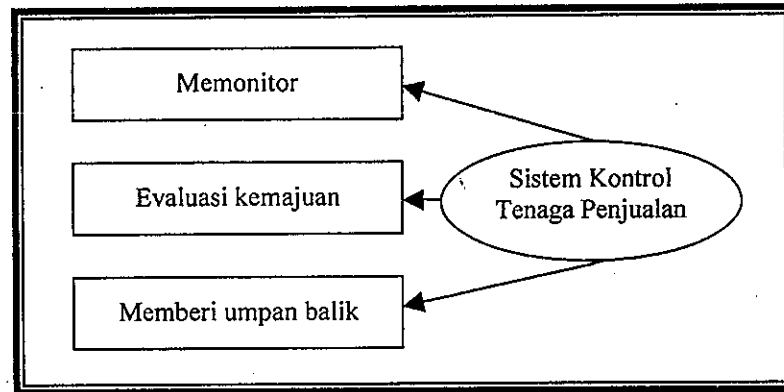
DIMENSIONALISASI VARIABEL

Variabel Sistem Kontrol Tenaga Penjualan

Variabel sistem kontrol tenaga penjualan dibentuk oleh tiga indikator. Hal ini mengacu pada *item-item* yang dipergunakan dalam penelitian Gautam M. Challagalla dan Tasaddug A. Shervani (1996, p. 89). *Item-item* tersebut meliputi : Memonitor, Evaluasi Kemajuan dan Memberikan Umpan-Balik, seperti gambar 2.2 berikut ini.

Gambar 2.2

Variabel Sistem Kontrol Tenaga Penjualan



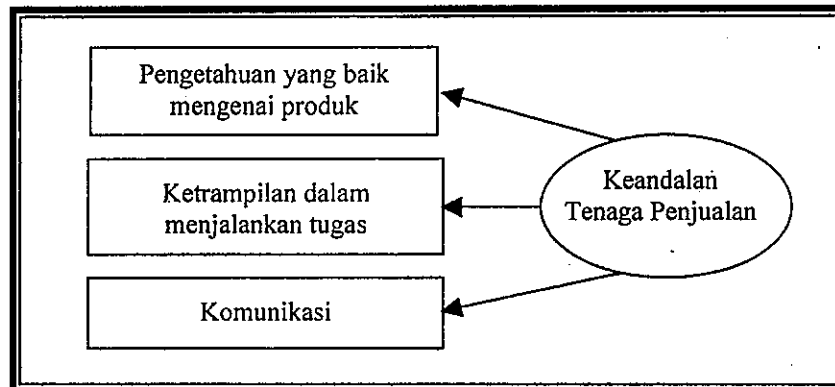
Diadopsi : Gautam M. Challagalla dan Tasaddug A. Shervani
(1996, p. 89)

Variabel Keandalan Tenaga Penjualan

Variabel keandalan tenaga penjualan dibentuk oleh tiga indikator. Hal ini mengacu pada *item-item* yang dipergunakan dalam penelitian Plank , Reid and Pullins (1999, p. 69) and Jarvenpaa, Knoll and Leidner (1998, p. 38). *Item-item* tersebut meliputi: Pengetahuan yang baik mengenai produk, Ketrampilan dalam menjalankan tugas dan Komunikasi, seperti gambar 2.3 berikut ini :

Gambar 2.3

Variabel Keandalan Tenaga Penjualan



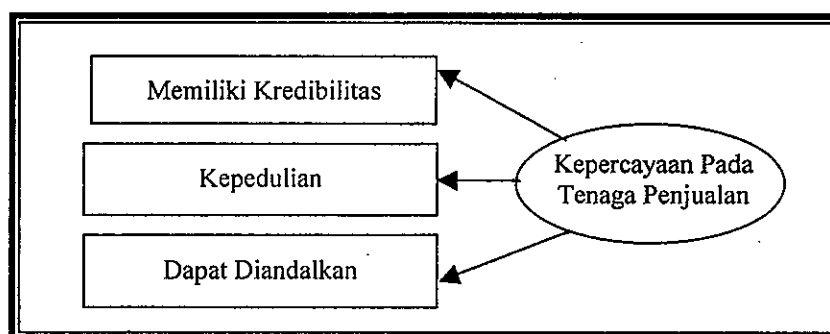
Diadopsi: Richard E. Plank, David A Reid and Pullins (1999, p.69) and Sirkka L. Jarvenpaa, Kathleen Knoll, and Dorothy E. Leidner (1998, p.38)

Variabel Kepercayaan pada Tenaga Penjualan

Variabel kepercayaan pada tenaga penjualan dibentuk oleh tiga indikator. Hal ini mengacu pada *item-item* yang dipergunakan dalam penelitian Patricia M. Doney dan Joseph P. Cannon (1997, p. 36) *Item-item* tersebut meliputi : Memiliki Kredibilitas, Kepedulian, dan Dapat Diandalkan, seperti gambar 2.4 berikut ini.

Gambar 2.4

Variabel Kepercayaan Pada Tenaga Penjualan



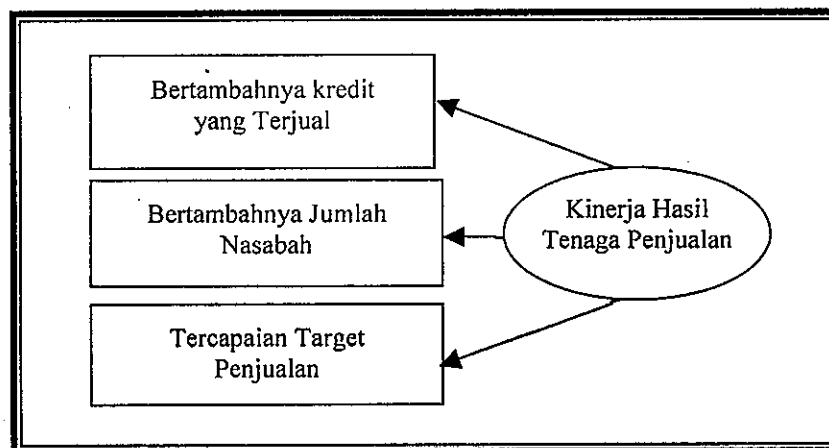
Diadopsi : Patricia M. Doney dan Joseph P. Cannon (1997, p. 36)

Variabel Kinerja Hasil Tenaga Penjualan

Variabel kinerja tenaga penjualan dibentuk oleh tiga indikator. Hal ini mengacu pada *item-item* yang dipergunakan dalam penelitian El-Ansary, Noel B. Zabriskie and John M Browning, (1993, p.68); Boorom, Michael L. Jerry R. Goolsby and Rosemary P. Ramsey, (1998, p.37); Castleberry, John F. Tanner Jr., (1990, p.24). *Item-item* tersebut meliputi : Bertambahnya Kredit Yang Terjual, Bertambahnya Jumlah Nasabah dan Tercapainya Target Penjualan, seperti gambar 2.5 berikut ini.

Gambar 2.5

Variabel Kinerja Hasil Tenaga Penjualan



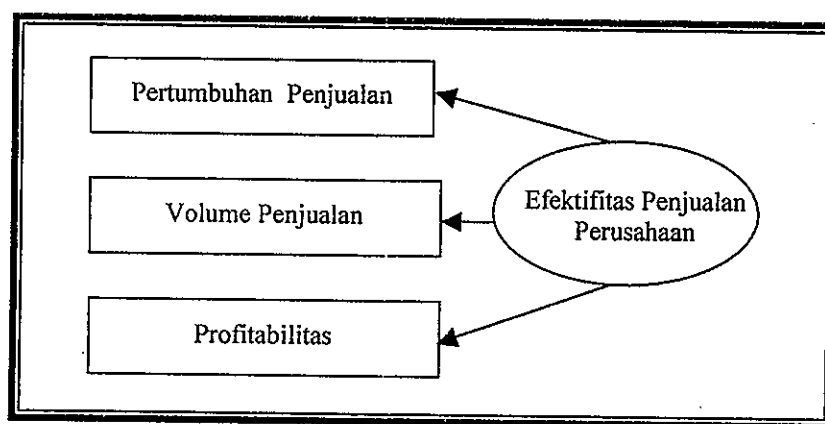
Diadopsi : El-Ansary, Noel B. Zabriskie and John M Browning, (1993, p.68); Boorom, Michael L. Jerry R. Goolsby and Rosemary P. Ramsey, (1998, p.37); Castleberry, John F. Tanner Jr., (1990, p.24).

Variabel Efektifitas Penjualan Perusahaan

Variabel efektifitas penjualan perusahaan dibentuk oleh tiga indikator. Hal ini mengacu pada *item-item* yang dipergunakan dalam penelitian Artur Baldauf, David W. Cravens dan Nigel F. Piercy (2001, p.113). *Item-item* tersebut meliputi : Pertumbuhan Penjualan, Volume Penjualan, dan Profitabilitas.

Gambar 2.6

Variabel Efektifitas Penjualan Perusahaan



Diadopsi : Baldauf, Artur, David W. Cravens, dan Nigel F. Piercy (2001, p. 113)

2.4 Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel Penelitian

Berdasarkan telaah pustaka dan model penelitian yang telah diuraikan di atas, diperoleh dugaan sementara bahwa faktor-faktor tersebut mempunyai pengaruh terhadap kinerja hasil tenaga penjualan sehingga akan berpengaruh pada pertumbuhan usaha dibidang jasa terutama perbankan. Sehubungan dengan itu penulis ingin mencari lebih dalam mengenai bukti dalam penelitian tentang faktor-

faktor yang mempengaruhi kinerja hasil tenaga penjualan dan hubungannya terhadap peningkatan efektifitas penjualan perusahaan pada produk dalam industri jasa perbankan khususnya bank BPR, terutama produk kredit konsumsi. Mengingat produk pada usaha jasa merupakan produk yang tidak berwujud seperti halnya produk bank, maka faktor-faktor yang mempengaruhi adalah persepsi nasabah terhadap kinerja tenaga penjualan yang dimiliki oleh bank. Sebab dengan persepsi yang ada pada diri nasabah maka akan menentukan keputusannya dalam memilih suatu bank. Dengan demikian hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah :

H1 = Sistem kontrol tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjualan.

H2 = Keandalan tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kepercayaan pada tenaga penjualan.

H3 = Kepercayaan pada tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjualan.

H4 = Kinerja hasil tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap efektifitas penjualan perusahaan.

Definisi operasional adalah penegasan arti dari konstruk atau variabel yang dinyatakan dengan cara tertentu untuk mengukurnya (Kerlinger, 1973). Didalam melaksanakan penelitian ini akan diuraikan definisi operasional variabel yang akan digunakan mencari jawaban hipotesis yang berkaitan dengan variabel sistem kontrol tenaga penjualan, keandalan tenaga penjualan, kepercayaan pada tenaga penjualan

tenaga penjualan, keandalan tenaga penjualan, kepercayaan pada tenaga penjualan yang kesemuanya diduga mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja hasil tenaga penjualan dan pada akhirnya kinerja hasil tenaga penjualan tersebut mempunyai hubungan terhadap variabel efektifitas penjualan perusahaan. Berikut akan ditampilkan definisi operasional variabel penelitian, seperti pada tabel 2.7 berikut ini.

Tabel 2.7
Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran
Sistem Kontrol Tenaga Penjualan	Pengawasan, arahan dan evaluasi kinerja yang dilakukan oleh manajer penjualan terhadap setiap aktivitas dari tenaga penjualan. Semakin tinggi skor yang diberikan oleh responden menunjukkan semakin tingginya sistem kontrol yang diterapkan kepada tenaga penjualan	10 point skala interval pada 3 <i>items</i> untuk mengukur sistem kontrol tenaga penjualan
Keandalan Tenaga Penjualan	Kemampuan yang ditunjukkan oleh tenaga penjualan dalam berhubungan dengan nasabah, serta mempunyai skill dalam menjalankan tugas, dan kemampuan menjual produk. Semakin tinggi skor yang diberikan oleh responden menunjukkan semakin tingginya keandalan yang dimiliki oleh tenaga penjualan	10 point skala interval pada 3 <i>items</i> untuk mengukur keandalan tenaga penjualan
Kepercayaan pada Tenaga Penjualan	Menunjukkan kepedulian dan kemampuan yang dimiliki tenaga penjualan dalam melayani dan membantu nasabah menyelesaikan masalahnya. Semakin tinggi skor yang diberikan oleh responden menunjukkan semakin baiknya kepercayaan pada tenaga penjualan.	10 point skala interval pada 3 <i>items</i> untuk mengukur kepercayaan tenaga penjual
Kinerja Hasil Tenaga Penjualan	Menunjukkan output atau hasil dari aktivitas penjualan yang dilakukan tenaga penjualan. Semakin tinggi skor yang diberikan oleh responden menunjukkan semakin baiknya kinerja hasil tenaga penjualan.	10 point skala interval pada 3 <i>items</i> untuk mengukur kinerja hasil tenaga penjualan
Efektifitas Penjualan Perusahaan	Menunjukkan kemampuan menghasilkan keuntungan, meningkatkan volume penjualan dan pertumbuhan penjualan, dari aktivitas penjualan yang dilakukan tenaga penjualan. Semakin tinggi skor yang diberikan oleh responden menunjukkan semakin baiknya efektifitas penjualan produk perusahaan.	10 point skala interval pada 3 <i>items</i> untuk mengukur efektifitas kinerja penjualan

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2004)

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan syarat yang sangat penting dalam menentukan benar atau salahnya suatu kesimpulan yang diambil didalam suatu penelitian. Muhajir (1990, p. 43) menyatakan bahwa metodologi membahas metode yang dipakai dalam suatu penelitian dengan alasan yang tepat sesuai dengan maksud dan permasalahan dari suatu penelitian. Hadi (1985, p. 17) menerangkan lebih jauh bahwa kesalahan dalam menentukan metode akan mengakibatkan kesalahan dalam pengambilan data serta kesalahan dalam pengambilan keputusan, sebaliknya semakin tepat metode yang digunakan diharapkan semakin baik pula hasil yang diperoleh. Dalam bab ini akan dipaparkan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menganalisa sebuah model yang telah dikembangkan pada bab sebelumnya, mengenai metode penelitian yang digunakan dalam menyusun Tesis ini, yaitu mencakup jenis dan sumber data, populasi dan sampel serta teknik pengambilan sampel, metode pengumpulan data, dan teknik analisa data.

3.1 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data subjek, (*self-report data*), yaitu jenis data penelitian yang berupa opini, sikap pengalaman, dan karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian / responden (Indriantoro dan Supomo, 1999, p. 145)

Sedangkan berdasarkan sumbernya, sumber data penelitian ini berasal dari :

Sedangkan berdasarkan sumbernya, sumber data penelitian ini berasal dari :

a. Data Primer (Primary Data)

Data primer ini diperoleh melalui kuesioner (daftar pertanyaan) yang dibagikan dan diisi oleh responden yang disusun berdasarkan variabel yang telah ditentukan dengan menyediakan jawaban alternatif (Indriantoro dan Supomo, 1999, p. 146).

Dalam penelitian ini data primer diperoleh melalui kuesioner yang diberikan kepada responden dalam hal ini adalah tenaga penjual pada bank BPR yang berada di Eks. Karesidenan Semarang, yang terdaftar sebagai anggota “PERBARINDO” (Perhimpunan Bank Perkreditan Rakyat Indonesia)

b. Data Sekunder (Secondary Data)

Data sekunder merupakan data yang berupa bukti, catatan , atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan (Indriantoro dan Supomo , 1999, p. 146).

Dalam penelitian data sekunder merupakan data nama-nama bank BPR dan jumlah tenaga penjual yang dikeluarkan oleh masing-masing bank BPR di Eks. Karesidenan Semarang yang dijadikan tempat untuk menguji penelitian ini, Data Laporan Tahunan Bank Indonesia dan sumber lain yang terkait dengan penelitian ini.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri

tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1998, p.212). Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah seluruh tenaga penjualan pada bank BPR yang ada di Eks. Karesidenan Semarang, yang sudah menjadi anggota "PERBARINDO" yaitu Perhimpunan Bank Perkreditan Rakyat Indonesia yang terdiri dari 52 Bank BPR dan jumlah tenaga penjual sebanyak 209 orang tenaga penjual.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Singarimbun, 1991; Sugiyono, 1999). Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah lima belas jumlah indikator kali tujuh. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Hair, et.al., 1995 (dalam Ferdinand, 2002, p. 48) bahwa jumlah sampel yang dipakai dalam penelitian yang menggunakan SEM adalah jumlah indikator yang ada dikalikan lima sampai sepuluh. Untuk penelitian ini, jumlah sampel yang diambil adalah :

$$\begin{aligned}\text{Jumlah sampel} &= \text{jumlah indikator} \times 7 \\ &= 15 \times 7 \\ &= 105\end{aligned}$$

Jadi sampel penelitian yang digunakan adalah 105 orang responden

karakteristik tertentu yang dianggap mempunyai kaitan dengan karakteristik populasi yang sudah diketahui sebelumnya (Umar, 1996, p. 92). Berdasarkan pertimbangan terhadap topik penelitian mengenai kinerja hasil tenaga penjualan dan mempertimbangkan variabel-variabel yang terdapat dalam kerangka pikir teoritis pada bab II yaitu sistem kontrol tenaga penjualan, keandalan tenaga penjualan, kepercayaan pada tenaga penjualan, efektifitas penjualan perusahaan; maka sampel dipilih :

- a. Tenaga penjualan yang telah bekerja 1 tahun atau lebih sebagai tenaga penjualan di Bank BPR dengan pertimbangan bahwa tenaga penjualan tersebut cukup mempunyai pengalaman kerja sebagai tenaga penjualan.
- b. Tenaga penjualan yang pernah memperoleh training penjualan pada Bank BPR ditempat mereka kerja dengan pemikiran bahwa tenaga penjualan tersebut memiliki pengetahuan produk yang cukup baik, dan memiliki pengetahuan pasar yang cukup luas.
- c. Tenaga penjualan yang telah memahami program manajemen penjualan yang ada diperusahaan atau Bank BPR tempat bekerja, hal ini mempunyai alasan bahwa pencapaian target penjualan, pencapaian volume penjualan akan menjadi tanggungjawab bersama, sehingga mempunyai tanggungjawab bekerja yang lebih baik.

Tabel 3.1
Populasi Penelitian

No	NAMA BANK BPR/BKK	Populasi Penelitian	
		Jumlah Tenaga Penjualan	Prosentase
1	PT. BPR Weleri Makmur	4	1,91%
2	PT. BPR Weleri Jaya Persada	4	1,91%
3	PT. BPR Swadharma Weleri	4	1,91%
4	PT. BPR Kusumasari	4	1,91%
5	PT. BPR Arthama Cerah	4	1,91%
6	PT. BPR Citra Darian	4	1,91%
7	PT. BPR Kusuma Langgeng	4	1,91%
8	PT. BPR Gunung Merbabu	4	1,91%
9	PT. BPR Karti Centra Artha	4	1,91%
10	PT. BPR Enggal Makmur Adi Santosa	4	1,91%
11	PT. BPR Artha Manunggal Abadi	4	1,91%
12	PT. BPR Restu Mranggen Makmur	4	1,91%
13	PT. BPR Swadharma Mranggen	4	1,91%
14	PT. BPR BKK Weleri	4	1,91%
15	PT. BPR Mranggen Mitra Persada	4	1,91%
16	PT. BPR Artha Kaliwungu	4	1,91%
17	PT. BPR Mandiri Artha Abadi	4	1,91%
18	PT. BPR Ambarawa Hartasarana	4	1,91%
19	PT. BPR BKK Banyubiru	3	1,43%
20	PT. BPR Kusuma Palagan	3	1,43%
21	PT. BPR Kawicetra Artha	4	1,91%
22	PT. BPR Swadarma Ambarawa	3	1,43%
23	PT. BPR Krida Harta	4	1,91%
24	PT. BPR Mitra Mulia Persada	4	1,91%
25	PT. BPR Klepu Mulia Sejahtera	4	1,91%
26	PD. BPR BKK Klepu	4	1,91%
27	PT. BPR Restu Klepu Makmur	4	1,91%
28	PT. BPR Klepu Mitra Kencana	5	2,40%
29	PD. BPR BKK Ungaran	5	2,40%
30	PT. BPR Persada Ganda	3	1,43%
31	PT. BPR Agung Sejahtera	5	2,40%
32	PT. BPR Bank Pasar Kendal	5	2,40%
33	PT. BPR Swadharma Cepiring	3	1,43%
34	PT. BPR Kusuma Makmur	3	1,43%
35	PT. BPR Pasar Boja	4	1,91%
36	PT. BPR Artha Gunung Semeru	4	1,91%
37	PT. BPR BKK Sayung	5	2,40%
38	PD. BPR BKK Wonosalam	3	1,43%
39	PD. BPR BKK Wedung	4	1,91%
40	PD. BPR BKK Mranggen	4	1,91%
41	PD. BPR BKK Mijen Demak	3	1,43%
42	PD. BPR BKK Gajah	4	1,91%
43	PT. BPR Artha Mranggen Jaya	4	1,91%
44	PD. BPR BKK Semarang Barat	4	1,91%
45	PT. BPR Restu Artha Makmur	5	2,40%
46	PT. BPR BKK Gunung Pati	3	1,43%
47	PT. BPR BKK Genuk	5	2,40%
48	PT. BPR BP Kota Semarang	5	2,40%
49	PD. BPR BKK Banyumanik	5	2,40%
50	PT. BPR BKK Gayamsari	5	2,40%
51	PT. BPR BKK Semarang Timur	4	1,91%
52	PT. BPR BKK Tugu Semarang	4	1,91%
	Jumlah Populasi	209	100%

Sumber : Rakerda I PERBARINDO DPD I Jawa Tengah, 2004

Tabel 3.2
Sampel Penelitian

No	NAMA BANK BPR/BKK	Sampel Penelitian	
		Posentase	Jumlah tenaga Penjual
1	PT. BPR Weleri Makmur	1,91%	2
2	PT. BPR Weleri Jaya Persada	1,91%	2
3	PT. BPR Swadharma Weleri	1,91%	2
4	PT. BPR Kusumasari	1,91%	2
5	PT. BPR Arthama Cerah	1,91%	2
6	PT. BPR Citra Darian	1,91%	2
7	PT. BPR Kusuma Langgeng	1,91%	2
8	PT. BPR Gunung Merbabu	1,91%	2
9	PT. BPR Karti Centra Artha	1,91%	2
10	PT. BPR Enggal Makmur Adi Santosa	1,91%	2
11	PT. BPR Artha Manunggal Abadi	1,91%	2
12	PT. BPR Restu Mranggen Makmur	1,91%	2
13	PT. BPR Swadharma Mranggen	1,91%	2
14	PT. BPR BKK Weleri	1,91%	2
15	PT. BPR Mranggen Mitra Persada	1,91%	2
16	PT. BPR Artha Kaliwungu	1,91%	2
17	PT. BPR Mandiri Artha Abadi	1,91%	2
18	PT. BPR Ambarawa Hartasarana	1,91%	2
19	PT. BPR BKK Banyubiru	1,43%	1
20	PT. BPR Kusuma Palagan	1,43%	1
21	PT. BPR Kawicetra Artha	1,91%	2
22	PT. BPR Swadarma Ambarawa	1,43%	1
23	PT. BPR Krida Harta	1,91%	2
24	PT. BPR Mitra Mulia Persada	1,91%	2
25	PT. BPR Klepu Mulia Sejahtera	1,91%	2
26	PD. BPR BKK Klepu	1,91%	2
27	PT. BPR Restu Klepu Makmur	1,91%	2
28	PT. BPR Klepu Mitra Kencana	2,40%	3
29	PD. BPR BKK Ungaran	2,40%	3
30	PT. BPR Persada Ganda	1,43%	1
31	PT. BPR Agung Sejahtera	2,40%	3
32	PT. BPR Bank Pasar Kendal	2,40%	3
33	PT. BPR Swadharma Cepiring	1,43%	1
34	PT. BPR Kusuma Makmur	1,43%	1
35	PT. BPR Pasar Boja	1,91%	2
36	PT. BPR Artha Gunung Semeru	1,91%	2
37	PT. BPR BKK Sayung	2,40%	3
38	PD. BPR BKK Wonosalam	1,43%	1
39	PD. BPR BKK Wedung	1,91%	2
40	PD. BPR BKK Mranggen	1,91%	2
41	PD. BPR BKK Mijen Demak	1,43%	1
42	PD. BPR BKK Gajah	1,91%	2
43	PT. BPR Artha Mranggen Jaya	1,91%	2
44	PD. BPR BKK Semarang Barat	1,91%	2
45	PT. BPR Restu Artha Makmur	2,40%	3
46	PT. BPR BKK Gunung Pati	1,43%	1
47	PT. BPR BKK Genuk	2,40%	3
48	PT. BPR BP Kota Semarang	2,40%	3
49	PD. BPR BKK Banyumanik	2,40%	3
50	PT. BPR BKK Gayamsari	2,40%	3
51	PT. BPR BKK Semarang Timur	1,91%	2
52	PT. BPR BKK Tugu Semarang	1,91%	2
	Jumlah Sampel	100%	105

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2004

3.3 Metode Pengumpulan Data

1. Wawancara

Wawancara adalah metode pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab dengan responden, yaitu dengan menggunakan daftar kuesioner untuk di isi dengan keterangan-keterangan oleh responden selama wawancara (Indriantoro dan Supomo, 1999, p. 152). Kuesioner secara personal digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pengumpulan data dilakukan dengan memberikan seperangkat pernyataan tertulis (kuisisioner) kepada responden untuk dijawab. Responden diminta mengisi pertanyaan yang diberikan. Kuisisioner berupa pernyataan-pernyataan tertutup dengan skala 10 angka untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan kemudian diberi skala atau nilai. Berkas kuisisioner diberikan kepada Direktur Bank BPR untuk kemudian dibagikan kepada salesman-salesman (tenaga penjualan) yang menjadi anak buahnya.

2. Studi Kepustakaan

Merupakan metode pengumpulan data sekunder yang diperoleh dari berbagai bahan pustaka baik berupa buku, jurnal – jurnal, data sekunder dan dokumen lainnya yang ada hubungannya dengan materi kajian dalam penelitian ini (Indriantoro dan Supomo, 1999, p.146).

3.4 Teknik Analisa Data

Penelitian membutuhkan suatu analisa data dan interpretasi yang akan digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian untuk mengungkap fenomena sosial tertentu. Dengan demikian analisa data merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan.

Model yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan atau pengaruh dan untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka teknik analisa yang digunakan adalah SEM (*Struktural Equation Modeling*) . Penggunaan metode analisa SEM karena SEM dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi dari sebuah konstruk dan pada saat yang sama mampu mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang salah diidentifikasi dimensi-dimensinya (Ferdinand, A.T., 2002, p. ii).

Menurut Ferdinand A.T (2002, p. 33), sebuah pemodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measarement Model* dan *Structural Model*. Measurement model atau model pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi sebuah dimensi atau faktor berdasarkan indikator-indikator empirisnya. Sedangkan struktural model adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan

kausalitas antar faktor. Untuk membuat permodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah berikut ini :

1. Langkah Pertama : Pengembangan Model Teoritis

Tahap pertama harus dilakukan dalam mengembangkan sebuah model penelitian dilakukan dengan mencari dukungan teori yang kuat melalui serangkaian eksplorasi ilmiah yang melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. Karena tanpa dasar teori yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. SEM digunakan untuk menguji kausalitas yang ada teorinya dan bukan untuk membentuk teori kausalitas. Oleh karenanya pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah merupakan syarat utama permodelan SEM (Ferdinand, A. T, 2002, p. 33 – 40).

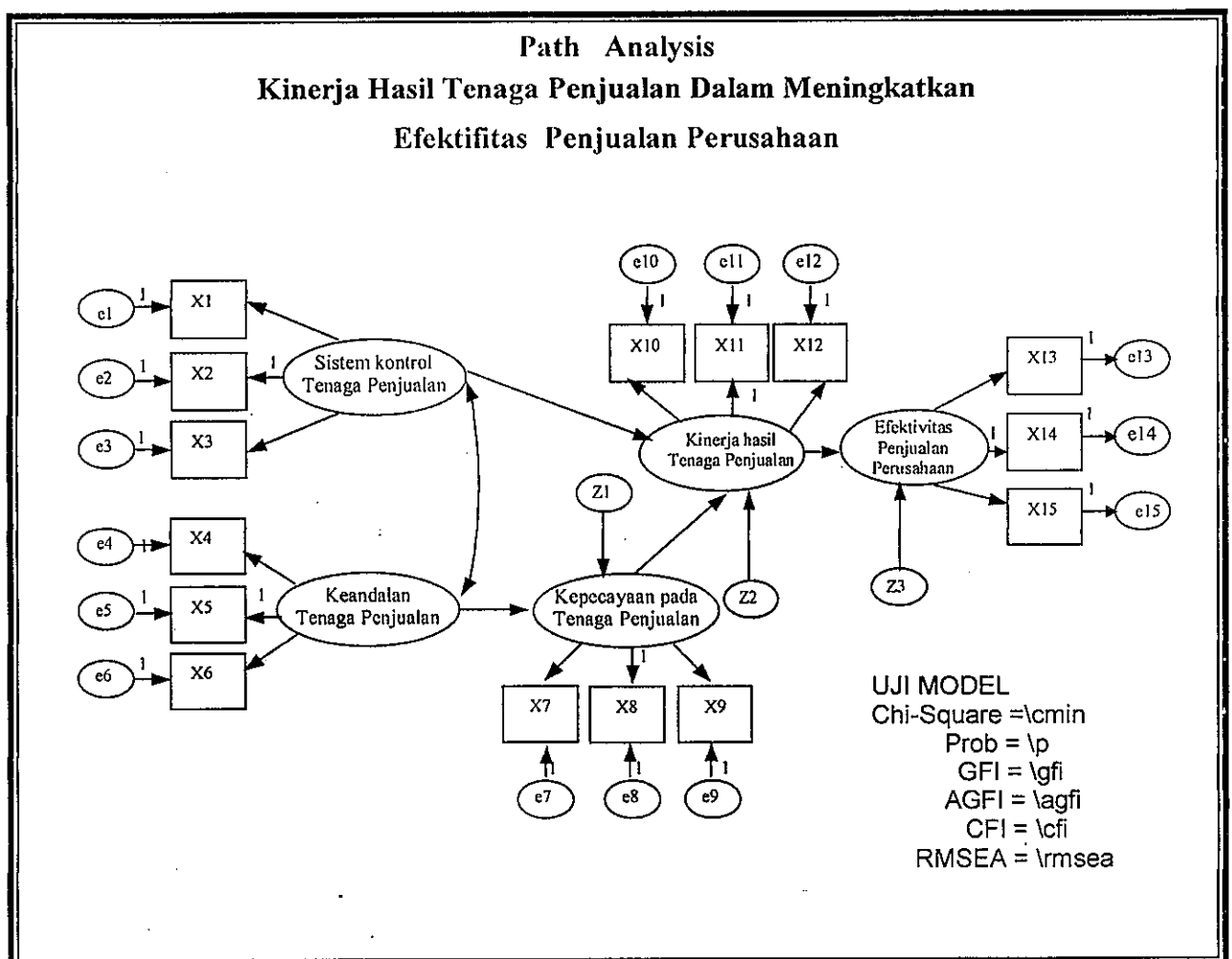
2. Langkah Kedua : Pengembangan Diagram Alur (Path Diagram)

Langkah berikutnya model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram alur, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji (Ferdinand, A. T., 2002, p. 40 – 44). Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dua kelompok, yaitu:

- a. **Konstruk Eksogen** (*Exogenous Constructs*), yang dikenal juga sebagai “*source variabel*” atau “*independent variabel*” yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

b. **Konstruk endogen** (*Endogenous Construct*), yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen. Berdasarkan pijakan teoritis yang cukup, seorang peneliti akan menentukan mana yang akan diperlukan sebagai konstruk endogen dan mana sebagai variabel eksogen. Berikut ini adalah gambar Diagram Alur (Path Diagram) untuk penelitian ini.

Gambar 3.1



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2004)

3. Langkah Ketiga : Konversi Diagram Alur kedalam Persamaan

Setelah model penelitian yang dikembangkan dan digambarkan pada diagram alur, langkah berikutnya adalah mengkonversi spesifikasi model ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari (Ferdinand, A.T., 2003, P. 44 - 46).

a. Persamaan-persamaan Struktural (*Structural Equations*)

Persamaan-persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk persamaan struktural yang pada dasarnya dibangun dengan pedoman sebagai berikut ini :

Tabel 3.3

Model Persamaan Struktural

Model Persamaan Struktural	
Kinerja Hasil Tenaga Penjualan	$= \beta_1. \text{Sistem Kontrol Tenaga Penjualan} + \beta_2. \text{Keandalan Tenaga Penjualan} + \beta_3. \text{Kepercayaan pada Tenaga Penjualan} + \delta_1$
Efektifitas Penjualan Perusahaan	$= \gamma_1. \text{Kinerja Hasil Tenaga Penjualan} + \delta_2$

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2004)

b. Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Pada tahap ini ditentukan variabel untuk mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan konstruk atau variabel.

Tabel 3.4

Model Pengukuran Variabel Exogenous

Konsep Exogenous (Model Pengukuran)
$X1 = \lambda_1 \text{ Memonitor} + \varepsilon1$
$X2 = \lambda_2 \text{ Evaluasi Kemajuan} + \varepsilon2$
$X3 = \lambda_3 \text{ Memberi Umpan Balik} + \varepsilon3$
$X4 = \lambda_4 \text{ Pengetahuan Yang Baik Mengenai Produk} + \varepsilon4$
$X5 = \lambda_5 \text{ Ketrampilan Dalam Menjalankan Tugas} + \varepsilon5$
$X6 = \lambda_6 \text{ Komunikasi} + \varepsilon6$

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2004)

Tabel 3.5

Model Pengukuran Variabel Endogenous

Konsep Endogenous (Model Pengukuran)
$X7 = \lambda_7 \text{ Memiliki Kredibilitas} + \varepsilon7$
$X8 = \lambda_8 \text{ Kepedulian} + \varepsilon8$
$X9 = \lambda_9 \text{ Dapat Diandalkan} + \varepsilon9$
$X11 = \lambda_{11} \text{ Bertambahnya Jumlah Nasabah} + \varepsilon11$
$X12 = \lambda_{12} \text{ Tercapaian Target Penjualan} + \varepsilon12$
$X13 = \lambda_{13} \text{ Pertumbuhan Penjualan} + \varepsilon13$
$X14 = \lambda_{14} \text{ Volume Penjualan} + \varepsilon14$
$X15 = \lambda_{15} \text{ Profitabilitas} + \varepsilon15$

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2004)

4. Langkah Keempat : Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

SEM adalah alat analisis berbasis kovarians. Penggunaan matriks kovarians karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal yang sama tidak dapat dilakukan oleh korelasi (Ferdinad, A. T. , 2002, p. 46). Pada penelitian ini matriks inputnya adalah matrik kovarian yang ukuran sampel minimumnya adalah 105 responden. Teknik estimasi model yang digunakan adalah *maximum Likelihood Estimation* (ML).

5. Langkah Kelima : Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah kondisi dimana model yang sedang dikembangkan tidak mampu menghasilkan estimasi yang unik. Masalah identifikasi dapat diketahui dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut (Ferdinand. A. T. , 2000, p. 49-51) :

- a. Dengan starting value yang berbeda dilakukan estimasi model berulang kali. Apabila model tidak dapat konvergen pada titik yang sama setiap kali estimasi dilakukan maka ada indikasi telah terjadi masalah indentifikasi.
- b. Model diestimasi lalu angka koefisien dari salah satu variabel dicatat. Koefisien tersebut ditentukan sebagai sesuatu yang *fix* pada variabel itu kemudian dilakukan estimasi ulang. Apabila *overall fit index* berubah total dan jauh berbeda dari sebelumnya, maka dapat diduga adanya masalah indentifikasi.

6. Langkah Keenam : Evaluasi Kriteria *Goodness-of-Fit*

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi, melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Untuk itu tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Bila asumsi ini sudah dipenuhi, maka model-model dapat diuji melalui berbagai cara uji yang akan diuraikan pada bagian ini. Pertama-tama akan diuraikan disini mengenai evaluasi atas asumsi-asumsi SEM yang harus dipenuhi.

A. Asumsi-Asumsi SEM

Hal pertama yang dilakukan bahwa data yang digunakan harus memenuhi asumsi-asumsi SEM (Ferdinand, A.T, 2002,p.51), yaitu :

1. **Ukuran Sampel.** Ukuran sampel minimum yang harus dipenuhi dalam permodelan ini adalah berjumlah 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimated parameter. Sehingga apabila model yang dikembangkan memiliki 20 estimated parameter, maka jumlah sampel minimal sampel adalah 100.
2. **Normalitas dan Linearitas.** Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah memenuhi asumsi normalitas dan linearitas, pengujian normalitas melalui gambar histogram data. Dan untuk menguji Linearitas melalui *Scatterplots* dari data melalui pemilihan pasangan dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.

3. **Outliers.** *Outliers* adalah observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Kemudian outliers pada dasarnya dapat muncul dalam empat kategori :

- Pertama, Outliers muncul dikarenakan kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam entry data ataupun kesalahan mengkode data.
- Kedua, Outliers muncul karena keadaan khusus yang memunculkan profil data yang dimilikinya lebih dari yang lain. Tetapi demikian terdapat penjelasan mengenai penyebab timbulnya nilai ekstrim tersebut.
- Ketiga, Outliers muncul tanpa alasan tetapi diketahui : penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab kemunculan nilai ekstrim tersebut.
- Keempat, Outliers muncul dalam range nilai yang ada, tetapi apabila dikombinasikan dengan variabel lainnya, munculnya kombinasi tidak lazim atau sangat ekstrim. Dan hal ini disebut dengan *multivariate Outliers*.

4. **Multicollinearity dan Singularity.** Mendeteksi kemunculan multikolinieritas atau singularitas dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberikan indikasi adanya problem *multikolinieritas* atau *singularitas*. Sehingga hal yang perlu dilakukan adalah mengeluarkan variabel yang menyebabkan hal tersebut.

Setelah asumsi-asumsi SEM dilihat, hal berikutnya adalah menentukan kriteria yang akan kita gunakan untuk mengevaluasi model dan pengaruh-pengaruh yang ditampilkan dalam model, yang diuraikan pada bagian berikut ini :

B. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Untuk melakukan uji kesesuaian dan uji statistik diperlukan beberapa indeks kesesuaian dan *cut – of* volumenya untuk digunakan dalam pengujian sebuah model :

a. χ^2 – Chi – Square Statistik

Merupakan uji statistik mengenai adanya perbedaan antara matriks kovarians populasi dan matriks kovarians sampel. Sebuah model dianggap baik atau memuaskan apabila memiliki nilai Chi – Square yang rendah. Semakin kecil nilai Chi – Square semakin baik model tersebut dan dapat diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut – of value* sebesar $p > 0.05$ atau $p > 0.10$ Hulland, et. al., 1996 dalam (Ferdinand, A.T., 2002, p. 55).

b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*)

Nilai RMSEA menunjukkan *goodness – of – fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et. al. , 1995 dalam Ferdinand, A.T., 2002, p.56). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* Browne dan Cudeck, 1993 dalam (Ferdinand A.T, 2002, p. 56).

c. GFI (*Goodness of Fit Index*)

Indeks kesesuaian ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks. Kovarians populasi yang terestimasi. Merupakan pengukuran non-statistik yang memiliki rentang nilai

berkisar antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Sehingga nilai yang tinggi menandakan fit yang baik (*better fit*) (Ferdinand, A. T. , 2002, p. 57)

d. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Indeks*)

GFI adalah analog R^2 dalam regresi berganda untuk menguji diterima tidaknya model Arbuckle, 1997 dalam (Ferdinand, A. T. , 2002, p. 57). Tingkat penerimaan yang disarankan adalah apabila AGFI memiliki nilai yang sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hair, et. al. 1995; Hulland, et. al., 1996; dalam Ferdinand, A.T., 2002,p.57).

e. CMIN / DF

Menunjukkan *The Minimum Sampel Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN / DF tidak lain adalah statistik Chi – Square, X^2 dibagi DF disebut X^2 relatif. Bila nilai X^2 kurang dari 2.0 atau 3.0 menunjukkan indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, A.T. , 2002, p. 58)

f. TLI (*Tucker Lewis – Index*)

Merupakan alternatif Incremental Fit Index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap *baseline* modelnya. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan ≥ 0.95 (Hair, et. al. , 1995 dalam Ferdinand, A.T. , 2002, p. 59) dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand,A.T., 2002, p. 60).

g. CFI (Comparative Fit Index)

CFI yang mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, A. T. , 2002, p. 60). Nilai yang direkomendasikan bagi CFI adalah ≥ 0.95 .

Dengan demikian indeks – indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti yang diringkas dalam tabel 3.5 sebagai berikut :

Tabel 3.6
Goodness of Fit Indices

Goodness of Fit Index	Cut of Value
χ^2 – Chi – Square	Diharapkan kecil (Lebih kecil dari – Chi Square tabel (df, Signifikasi 5%))
Sign. Probability	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN / DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

Sumber : Ferdinand, A. T. , (2002, p. 61)

7. Langkah Ketujuh : Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasikan model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi

frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik Tabachnick dan Fidell, 1997 dalam (Ferdinand, A. T. , 2002, p. 64).

Pada tahap ini model yang sedang dikembangkan dan diinterpretasikan dan dibagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi. Perlunya melakukan modifikasi terhadap sebuah model dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan model tersebut.

Hair, et. al. , 1995 (dalam Ferdinand , A. T. , 2002, p. 65 – 66) memberikan sebuah pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model yaitu dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan model batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5 persen. Bila jumlah residual lebih besar dari 5 persen dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Selanjutnya apabila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model itu cukup besar (> 2.58), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi tersebut. Modifikasi dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan indeks modifikasi.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan gambaran umum obyek penelitian dan data deskriptif, serta proses dan hasil analisis data sebagai kesatuan langkah dalam pengujian hipotesis. *Confirmatory factor analysis* merupakan tahapan awal dalam analisis dan *full model of Structural Equation Modeling* (SEM) menjadi tahapan selanjutnya, sebagai hasil akhir pengolahan data dalam penelitian.

Dua alat analisis diatas merupakan kelanjutan rangkaian tujuh tahapan yang digunakan dalam penelitian ini, seperti penjelasan pada bab-bab sebelumnya. Tahapan pembentukan persamaan struktural dan model pengukuran telah tertuang dalam bab metode penelitian. Dan pada bab ini, pemilihan matriks input dan teknik estimasi menjadi awal dari pokok bahasan yang seterusnya hingga analisis atas hipotesis penelitian yang diajukan.

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian dan Data Deskriptif

Dalam bahasan sebelumnya telah dijelaskan, bahwa perusahaan-perusahaan dalam industri perbankan yang tergabung dalam anggota “**PERBARINDO**” yaitu Perhimpunan Bank Perkreditan Rakyat Indonesia di Wilayah Semarang dipilih menjadi objek penelitian dengan tenaga penjualan sebagai respondennya. Deskripsi industri perbankan dalam penelitian ini adalah BPR atau BKK di Wilayah Semarang yang mempunyai jumlah tenaga penjual sebanyak 209 orang.

Data deskriptif menggambarkan beberapa kondisi obyek penelitian secara ringkas yang diperoleh dari hasil pengumpulan dan jawaban kuesioner oleh

Data deskriptif yang dijelaskan dalam penelitian ini meliputi data tenaga penjual di BPR/BKK kategori jawaban responden berdasarkan variabel dan indikator.

Kuesioner yang telah diisi oleh responden kemudian dikompilasi dan diolah menjadi data penelitian. Dari data yang diperoleh, diketahui bahwa jumlah data pada semua indikator (X1-X15) lengkap sesuai dengan jumlah responden. Jawaban responden mempunyai nilai minimal 1 dan maksimal 10 pada semua indikator. Dengan demikian semua jawaban atas kuesioner terpenuhi dan data dapat digunakan. (lihat tabel 4.1).

Tabel 4.1
Data Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	105	1	10	6.78	2.72
X2	105	1	10	6.62	2.66
X3	105	1	10	6.05	2.85
X4	105	1	10	6.47	2.76
X5	105	1	10	5.91	2.72
X6	105	1	10	6.01	2.76
X7	105	1	10	6.21	2.95
X8	105	1	10	6.50	2.98
X9	105	1	10	6.42	2.80
X10	105	1	10	6.59	2.45
X11	105	1	10	6.55	2.59
X12	105	1	10	6.75	2.58
X13	105	1	10	6.47	2.80
X14	105	1	10	6.58	2.72
X15	105	1	10	6.72	2.67
Valid N (listwise)	105				

Sumber: Data penelitian yang diolah (2004)

4.2 Proses dan Hasil Analisis Data

Proses analisis data dan pengujian model penelitian dengan menggunakan *Structural Equation Model* akan mengikuti 7 langkah proses analisis (Ferdinand, 2004, p.34). Tujuh langkah proses analisis SEM tersebut secara singkat diterangkan sebagai berikut:

4.2.1 Langkah 1: Pengembangan Model Berdasarkan Teori

Model penelitian yang dikembangkan didasarkan pada hasil telaah teori yang telah diterangkan pada Bab II. Model ini digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian dan sebagai cara untuk mencapai tujuan penelitian. Konstruk yang membentuk model penelitian ini juga telah dijelaskan pada bab sebelumnya dimana variabel pembentuk model terdiri dari 5 variabel dan indikator-indikator pembentuk konstruk terdiri dari 15 indikator. Model penelitian yang dibangun juga telah dirancang berdasarkan teknik analisis yang digunakan yaitu analisis *Structural Equation Model* (SEM), seperti tertuang dalam Bab III.

4.2.2 Langkah 2: Menyusun Diagram Alur (*Path Diagram*)

Diagram alur (*path diagram*) dibentuk berdasarkan atas model penelitian yang telah dikembangkan dari hasil telaah teori seperti yang telah diuraikan di Bab II. Diagram alur yang telah terbentuk seperti tertuang dalam Gambar 3.1. pada Bab III, digunakan sebagai salah satu proses estimasi dengan menggunakan program AMOS 4.01.

4.2.3 Langkah 3: Persamaan Struktural dan Model Pengukuran

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut dikonversikan dalam persamaan struktural (*Structural Equations*) dan persamaan-persamaan spesifikasi model pengukuran (*Measurement Model*) sebagaimana telah diterangkan dalam tabel 3.3 pada Bab III .

4.2.4 Langkah 4: Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Matriks input yang digunakan adalah matriks kovarians sebagai input untuk proses operasi *Structural Equation Model* (SEM). Pemilihan input menggunakan matriks kovarians, karena penelitian ini menguji hubungan kausalitas (Ferdinand, 2004, p.47). Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 105 responden. Dari hasil olah data yang telah dilakukan, matriks kovarians data yang digunakan terlihat seperti dalam tabel 4.2.

Tabel 4.2
Sample Covariances-Estimates

	X13	X14	X15	X12	X11	X10	X6	X5	X4	X7	X8	X9	X3	X2	X1
X13	7.79	3.68	4.45	2.31	2.86	2.86	3.20	3.06	3.14	2.43	1.97	2.07	0.90	2.92	2.77
X14	3.68	7.31	4.50	2.56	2.30	2.36	2.48	3.21	2.72	3.17	3.21	2.07	1.43	2.51	1.80
X15	4.45	4.50	7.03	2.75	3.23	2.46	3.35	3.31	2.87	4.05	2.95	2.76	1.60	2.62	2.44
X12	2.31	2.56	2.75	6.58	3.68	3.60	2.59	2.18	2.63	3.14	2.23	3.16	0.98	2.85	2.43
X11	2.61	2.30	3.23	3.68	6.62	3.25	2.65	1.99	2.32	2.83	1.48	2.38	0.98	2.62	2.43
X10	2.86	2.36	2.46	3.60	3.25	5.95	2.04	1.56	2.04	2.33	1.12	2.12	1.11	1.95	1.91
X6	3.20	2.48	3.35	2.59	2.65	2.04	7.53	4.52	3.99	2.38	2.03	2.26	2.33	2.56	2.04
X5	3.06	3.21	3.31	2.18	1.99	1.56	4.52	7.35	4.52	2.62	1.65	1.63	1.41	2.32	1.61
X4	3.14	2.72	2.87	2.63	2.32	2.04	3.99	4.52	7.52	3.23	1.86	2.37	2.57	2.41	1.48
X7	2.43	3.17	4.05	3.14	2.83	2.33	2.38	2.62	3.23	8.62	4.60	5.06	1.07	2.73	2.65
X8	1.97	3.21	2.95	2.23	1.48	1.12	2.03	1.65	1.86	4.60	8.78	4.62	0.73	2.03	2.18
X9	2.07	2.07	2.76	3.16	2.38	2.12	2.26	1.63	2.37	5.06	4.62	7.76	0.54	2.48	2.56
X3	0.90	1.43	1.60	0.98	0.98	1.11	2.33	1.41	2.57	1.07	0.73	0.54	8.02	3.78	3.73
X2	2.92	2.51	2.62	2.85	2.62	1.95	2.56	2.32	2.41	2.73	2.03	2.48	3.78	7.01	4.32
X1	2.77	1.80	2.44	2.43	2.43	1.91	2.04	1.61	1.48	2.65	2.18	2.56	3.73	4.32	7.33

Sumber : Data primer yang diolah (2004)

Adapun teknik estimasi yang akan digunakan adalah *maximum likelihood estimation method* dari program AMOS. Dan seperti yang telah dijelaskan di atas estimasi dilakukan secara bertahap yaitu:

1. **Teknik Confirmatory Factor Analysis** : Teknik ini ditujukan untuk mengestimasi *measurement model* dengan menguji unidimensionalitas dari konstruk-konstruk eksogen dan endogen. Disebut sebagai teknik analisis faktor konfirmatori karena pada tahap ini model akan mengkonfirmasi apakah model variabel yang diamati dapat mencerminkan faktor yang diamati dan dapat mencerminkan faktor yang dianalisis
2. **Teknik Full Structural Equation Model** : Model ini digunakan untuk menguji model kausalitas yang telah dinyatakan sebelumnya dalam berbagai hubungan sebab akibat (*causal model*) dinyatakan. Melalui analisis full model akan terlihat ada tidaknya kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji.

4.2.4.1 Analisis Faktor Konfirmatori : Sebuah Model Pengukuran

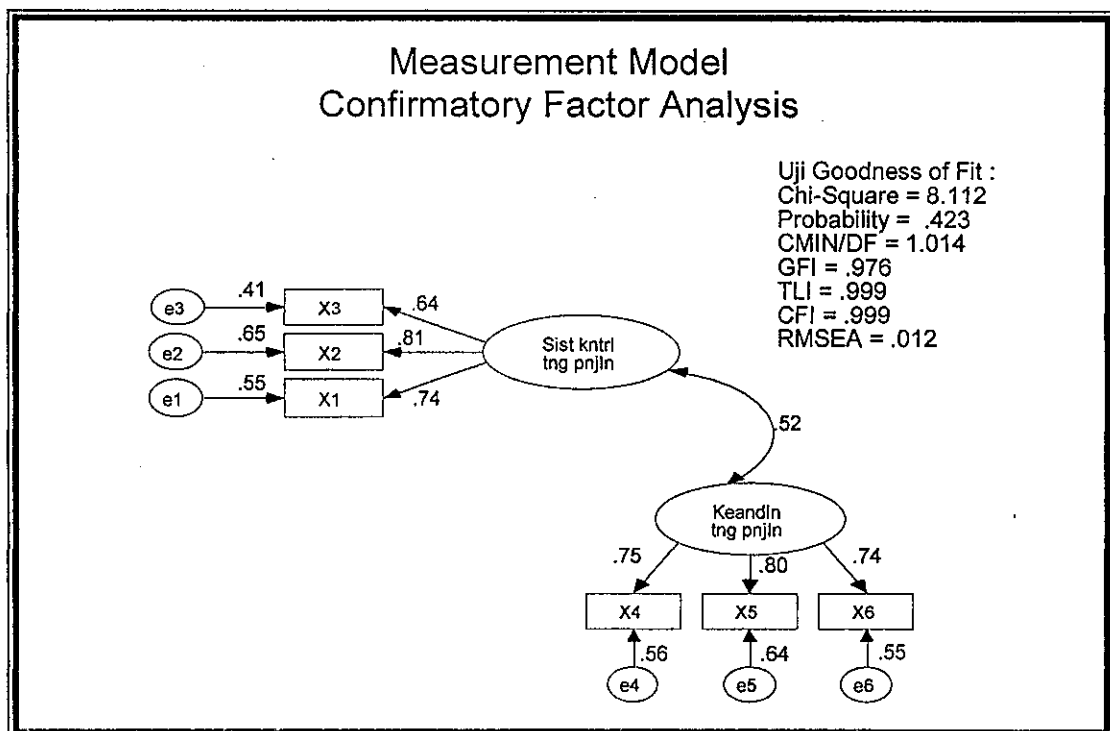
Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori yaitu pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten/konstruk laten dalam model penelitian program manajemen penjualan yang meliputi sistem kontrol tenaga penjualan, keandalan tenaga penjualan, kepercayaan pada tenaga penjualan, kinerja hasil tenaga penjualan, dan efektifitas penjualan perusahaan. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi ini diuji melalui analisis faktor konfirmatori.

4.2.4.1.1 Analisis Faktor Konfirmatori Pertama : Sistem Kontrol Tenaga Penjualan dan Keandalan Tenaga Penjualan

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori pertama yaitu pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten/konstruk laten dalam model penelitian program manajemen penjualan yaitu sistem kontrol tenaga penjualan dan keandalan tenaga penjualan. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi ini diuji melalui analisis faktor konfirmatori pertama yang terdiri dari 2 unobserved variabel dan 6 observed variabel sebagai dimensi pembentuknya. Hasil pengolahan data untuk analisis ini ditampilkan pada gambar 4.1 berikut ini.

Gambar 4.1

ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI Program Manajemen Penjualan yang Meliputi Variabel Sistem Kontrol Tenaga Penjualan dan Keandalan Tenaga Penjualan



Sumber : Data primer yang diolah (2004)

Terdapat dua uji dasar dalam *Confirmatory Factor Analysis* yaitu uji kesesuaian model serta uji signifikansi bobot faktor seperti yang dijelaskan dibawah ini :

1. Uji Kesesuaian Model : Goodness – of – Fit - Test

Confirmatory Factor Analysis digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten di atas menunjukkan bahwa model ini **dapat di terima**. Pengujian dilakukan dengan menggunakan pendekatan yang telah disampaikan pada bab terdahulu. Dari hasil pengujian kelayakan model pada gambar 4.1 diketahui bahwa konstruk eksogen pada model penelitian ini telah memenuhi criteria uji kelayakan model yang telah ditetapkan yaitu dapat dilihat lebih lanjut pada tabel 4.3 berikut ini.

Tabel 4.3

HASIL UJI KESESUAIN MODEL PENELITIAN
Pada Analisis Faktor Konfirmatori
Sistem Kontrol Tenaga Penjualan dan Keandalan Tenaga Penjualan

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi - Square	P=5%, Df=8, Chi Square=15,507	8,112	Baik
Sign.Probability	≥ 0.05	0,432	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,936	Baik
GFI	≥ 0.90	0,976	Baik
TLI	≥ 0.95	0,999	Baik
CFI	≥ 0.95	0,999	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,014	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,012	Baik

Sumber: Data primer yang diolah (2004)

Dari gambar 4.1 berupa analisis konfirmatori sistem kontrol tenaga penjualan dan keandalan tenaga penjualan, dapat dilihat bahwa tingkat signifikansi sebesar 0,423 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi **tidak dapat ditolak**.

Indeks-indeks lainnya ternyata juga menunjukkan tingkat penerimaan yang baik. Oleh karena itu model ini dapat diterima sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat dua konstruk yang berbeda dengan dimensi-dimensinya. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti RMSEA (0,012), GFI (0,976), AGFI (0,936), CMIN/DF (1,014), TLI (0,999) dan CFI (0,999) memberikan konfirmatori yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa ke dua variabel di atas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

2. Uji Signifikansi Bobot Faktor

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah sebuah variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa variabel itu dapat bersama-sama dengan variabel lainnya menjelaskan sebuah variabel laten yang dikaji dengan menggunakan dua tahapan analisis sebagai berikut :

a. Nilai Lambda atau Factor Loading

Nilai Lambda yang dipersyaratkan adalah harus mencapai $\geq 0,40$. Bila nilai Lambda atau factor loading lebih rendah dari 0,40 maka dipandang bahwa variabel itu tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan

sebuah variabel laten. Nilai Lambda untuk variabel dalam analisis konfirmatori ini yang menjelaskan sistem kontrol tenaga penjualan adalah sebesar 0.64; 0.81; 0.74 dan keandalan tenaga penjualan adalah sebesar 0.75; 0.80; 0.74. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten.

b. Bobot Faktor (Regression Weight)

Analisis ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana kuatnya dimensi-mensi itu membentuk *factor latennya* dengan menggunakan uji t terhadap *regression weight* yang dihasilkan oleh model. Dilihat dari hasil ini maka tiap-tiap indikator dari masing-masing variabel laten sudah memenuhi syarat sehingga dapat diterima, karena mempunyai nilai *loading factor* atau *regression weight* atau *strandardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* (CR) diatas atau sama dengan 2.0. Hasil dari *regression weight variabel laten* ini dapat dilihat dalam tabel 4.4 dibawah ini.

Tabel 4.4

REGRESSION WEIGHT
Pada Analisis Faktor Konfirmatori
Sistem Kontrol Tenaga Penjualan dan Keandalan Tenaga Penjualan

Regression Weights						
		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1	<-- Sist kntrl_tng pnjln	1.000				
X2	<-- Sist kntrl_tng pnjln	1.063	0.172	6.190	0.000	par-1
X3	<-- Sist kntrl_tng pnjln	0.897	0.160	5.617	0.000	par-2
X6	<-- Keandln_tng pnjln	1.000				
X5	<-- Keandln_tng pnjln	1.062	0.156	6.806	0.000	par-3
X4	<-- Keandln_tng pnjln	1.009	0.152	6.643	0.000	par-4

Sumber : Data primer yang diolah (2004)

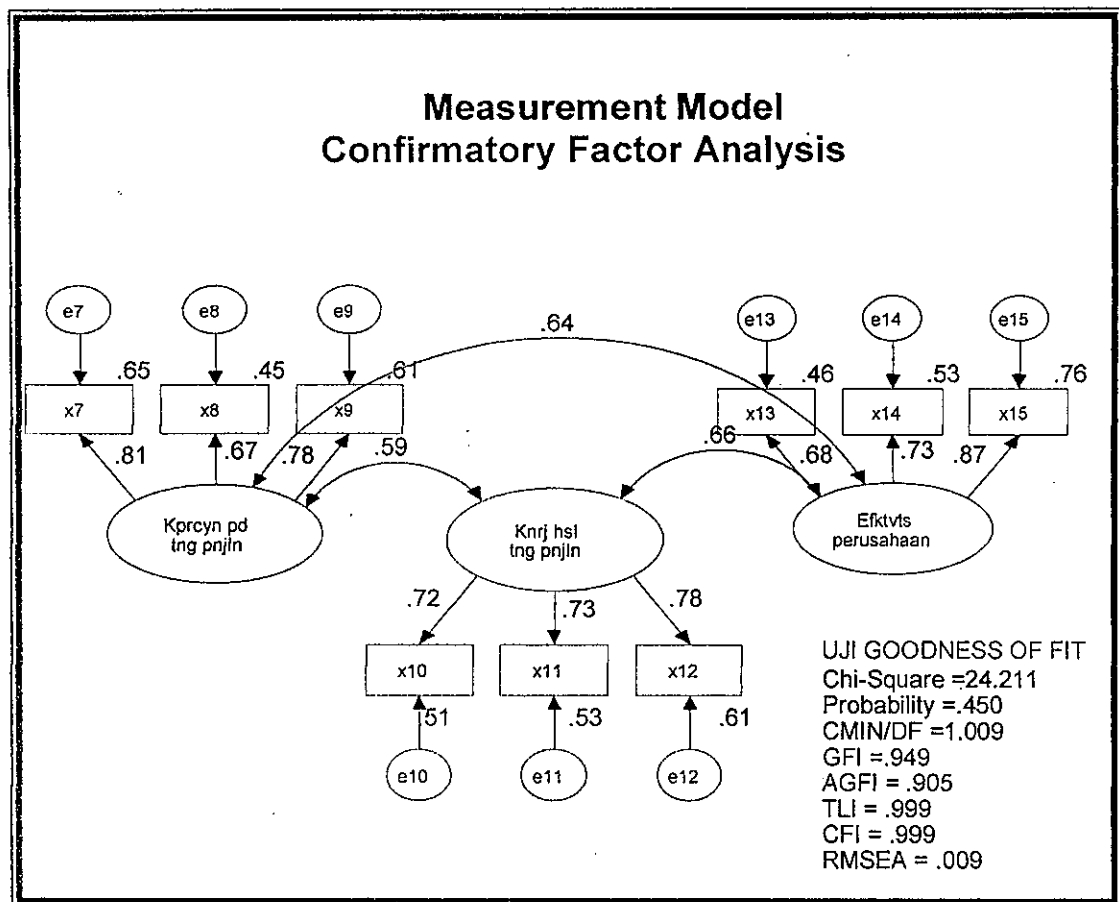
Dari hasil ini dapat dilihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing – masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien λ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai Critical Ratio atau C.R ≥ 2.0 . Sehingga semua indikator dapat diterima. Sedang adanya koefisien korelasi yang tinggi diantara variabel tersebut, belum tentu menunjukkan relasi kausal yang tinggi variabel tersebut. Dengan nilai P (*Probabilitas*) yang secara keseluruhan dibawah 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel-variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas. Dengan merujuk hasil analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk menganalisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

4.2.4.1.2 Analisis Faktor Konfirmatori Kedua : Kepercayaan Pada Tenaga Penjualan, Kinerja Hasil Tenaga Penjualan dan Efektifitas Penjualan Perusahaan

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori ke dua yaitu pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten/konstruksi laten dalam model penelitian program manajemen penjualan yaitu konstruk kepercayaan pada tenaga penjualan, kinerja hasil tenaga penjualan dan efektifitas penjualan perusahaan. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi ini diuji melalui analisis faktor konfirmatori ke dua yang terdiri dari 3 unobserved variabel dan 9 observer variabel sebagai dimensi pembentuknya. Hasil pengolahan data untuk analisis ini ditampilkan pada gambar 4.2 berikut ini.

Gambar 4.2

ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI
Program Manajemen Penjualan yang Meliputi Variabel
Kepercayaan Pada Tenaga Penjualan, Kinerja Hasil Tenaga Penjualan
dan Efektifitas Penjualan Perusahaan



Sumber : Data primer yang diolah (2004)

Tingkat signifikansi sebesar 0,450 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi **tidak dapat ditolak**. Dengan diterimanya hipotesis nol maka dapat ditarik kesimpulan bahwa model ini dapat diterima. Dengan demikian terdapat dua konstruk yang berbeda dengan indikator-indikatornya.

Terdapat dua uji dasar dalam *Confirmatory Factor Analysis* yaitu uji kesesuaian model serta uji signifikansi bobot faktor seperti yang dijelaskan dibawah ini :

1. Uji Kesesuaian Model : Goodness – of – Fit - Test

Confirmatory Factor Analysis digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten di atas menunjukkan bahwa model ini **dapat di terima**. Pengujian dilakukan dengan menggunakan pendekatan yang telah disampaikan pada bab terdahulu. Dari hasil pengujian kelayakan model pada gambar 4.2 diketahui bahwa konstruk endogen pada model penelitian ini telah memenuhi criteria uji kelayakan model yang telah ditetapkan yaitu dapat dilihat lebih lanjut pada tabel 4.5 berikut ini.

Tabel 4.5

HASIL UJI KESESUAIN MODEL PENELITIAN
Pada Analisis Faktor Konfirmatori II
Kepercayaan Pada Tenaga Penjualan, Kinerja Hasil Tenaga Penjualan
dan Efektifitas Penjualan Perusahaan

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi - Square	P=5%, Df=24, Chi Square=36,415	24,211	Baik
Sign. Probability	≥ 0.05	0,450	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,905	Baik
GFI	≥ 0.90	0,949	Baik
TLI	≥ 0.95	0,999	Baik
CFI	≥ 0.95	0,999	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,009	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,009	Baik

Sumber: Data primer yang diolah (2004)

Dari gambar 4.2 berupa analisis konfirmatori kepercayaan pada tenaga penjualan, kinerja hasil tenaga penjualan dan efektifitas penjualan perusahaan, dapat dilihat bahwa tingkat signifikansi sebesar 0,450 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi **tidak dapat ditolak**.

Indeks-indeks lainnya ternyata juga menunjukkan tingkat penerimaan yang baik. Oleh karena itu model ini dapat diterima sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat dua konstruk yang berbeda dengan dimensi-dimensinya. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti RMSEA (0,009), GFI (0,949), AGFI (0,905), CMIN/DF (1,009), TLI (0,999) dan CFI (0,999) memberikan konfirmatori yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa ke tiga variabel di atas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

2. Uji Signifikansi Bobot Faktor

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah sebuah variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa variabel itu dapat bersama-sama dengan variabel lainnya menjelaskan sebuah variabel laten yang dikaji dengan menggunakan dua tahapan analisis sebagai berikut :

a. **Nilai Lambda atau Factor Loading**

Nilai Lambda yang dipersyaratkan adalah harus mencapai $\geq 0,40$. Bila nilai Lambda atau factor loading lebih rendah dari 0,40 maka dipandang bahwa variabel itu tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten. Nilai Lambda untuk variabel dalam analisis konfirmatori ini yang menjelaskan kepercayaan pada tenaga penjualan adalah sebesar 0.81; 0.67; 0.78, kinerja hasil tenaga penjualan adalah sebesar 0.72; 0.73; 0.78. dan efektifitas penjualan perusahaan adalah sebesar 0.68; 0.73; 0.87. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten.

b. **Bobot Faktor (Regression Weight)**

Analisis ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana kuatnya dimensi-mensi itu membentuk *factor latennya* dengan menggunakan uji t terhadap *regression weight* yang dihasilkan oleh model. Dilihat dari hasil ini maka tiap-tiap indikator dari masing-masing variabel laten sudah memenuhi syarat sehingga dapat diterima, karena mempunyai nilai *loading factor* (koefisien λ) atau *regression weight* atau *strandardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* (CR) diatas atau sama dengan 2.0. Hasil dari *regression weight variabel laten* ini dapat dilihat dalam tabel 4.6 dibawah ini.

Tabel 4.6

REGRESSION WEIGHT
Pada Analisis Faktor Konfirmatori
Kepercayaan Pada Tenaga Penjualan, Kinerja Hasil Tenaga Penjualan
dan Efektifitas Penjualan Perusahaan

Regression Weights						
		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x7	<-- Kprecyn pd_tng pnjln	1.000				
x8	<-- Kprecyn pd_tng pnjln	0.840	0.130	6.476	0.000	par-3
x9	<-- Kprecyn pd_tng pnjln	0.914	0.125	7.296	0.000	par-4
x12	<-- Knrj hsl_tng pnjln	1.000				
x11	<-- Knrj hsl_tng pnjln	0.929	0.140	6.635	0.000	par-5
x10	<-- Knrj hsl_tng pnjln	0.871	0.132	6.577	0.000	par-6
x13	<-- Efktvts_perusahaan	1.000				
x14	<-- Efktvts_perusahaan	1.038	0.163	6.360	0.000	par-7
x15	<-- Efktvts_perusahaan	1.209	0.175	6.947	0.000	par-8

Sumber : Data primer yang diolah (2004)

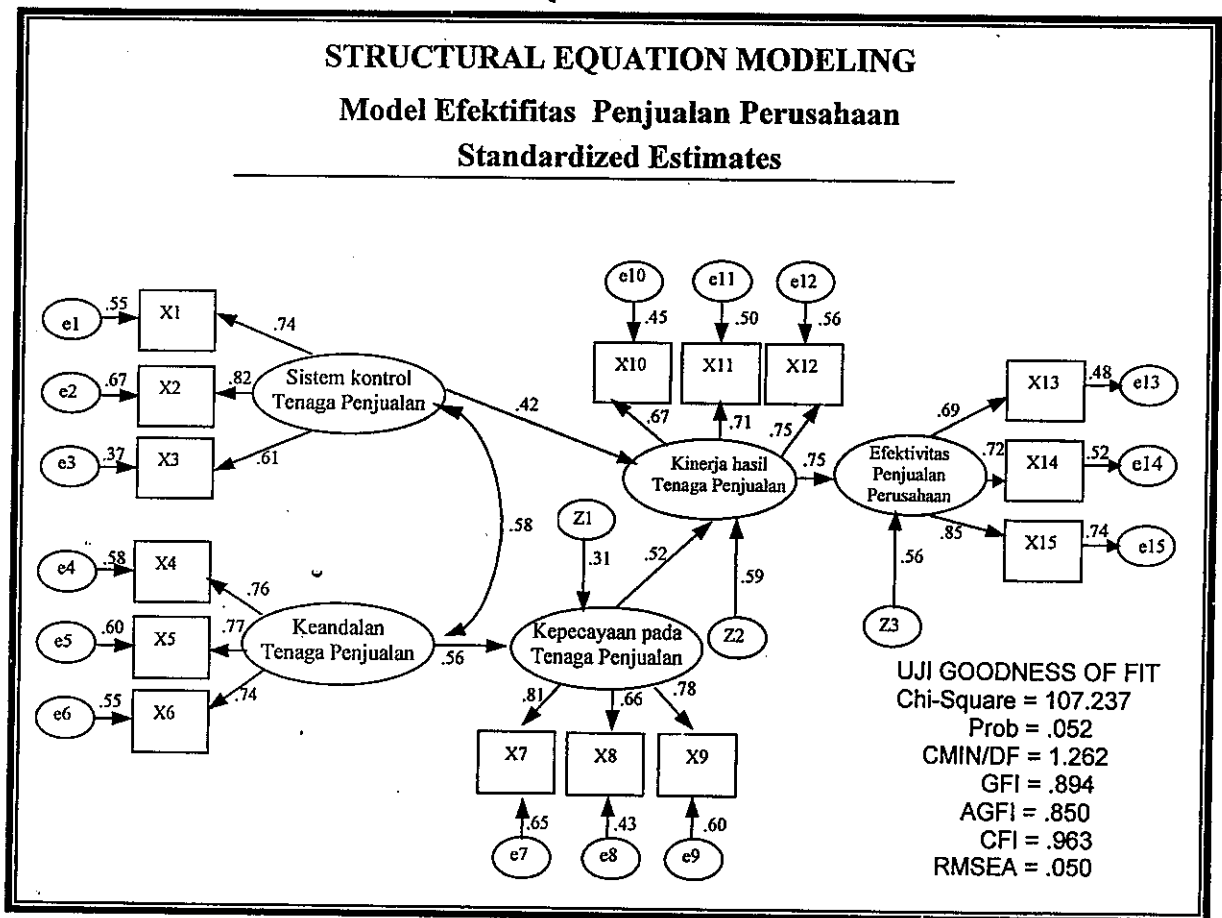
Dari hasil ini dapat dilihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing – masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien λ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai Critical Ratio atau $C.R \geq 2.0$. Sehingga semua indikator dapat diterima. Sedang adanya koefisien korelasi yang tinggi diantara variabel tersebut, belum tentu menunjukkan relasi kausal yang tinggi variabel tersebut. Dengan nilai P (*Probabilitas*) yang secara keseluruhan dibawah 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel-variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas. Dengan merujuk hasil analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk menganalisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

4.2.4.2 Analisis *Structural Equation Modeling* – Sebuah Model Pengukuran

Setelah measurement model dianalisis melalui *Confirmatory Factor Analysis* dan dilihat bahwa masing-masing variabel dapat digunakan untuk mendefinisikan sebuah konstruk laten, maka sebuah *full - model SEM* dapat dianalisis. Sub bab ini menyajikan hasil pengolahan dan analisis data dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) secara model penuh (*full model*) dimana uji kesesuaian dan uji statistic akan dilakukan. Hasil pengolahan data untuk analisis model penuh SEM ditampilkan pada gambar 4.3 berikut ini.

Gambar 4.3

Uji Penuh *Structural Equation Modeling* Efektifitas Penjualan Perusahaan



Sumber : Data primer yang diolah (2004)

Keterangan :

- X1 = Memonitor
- X2 = Evaluasi Kemajuan
- X3 = Memberi Umpan Balik
- X4 = Pengetahuan yang Baik Mengenai Produk
- X5 = Ketrampilan dalam Menjalankan Tugas
- X6 = Komunikasi
- X7 = Memiliki Kredibilitas
- X8 = Kepedulian
- X9 = Dapat Diandalkan
- X10 = Bertambahnya Kredit yang Terjual
- X11 = Bertambahnya Jumlah Nasabah
- X12 = Tercapainya Target Penjualan
- X13 = Pertumbuhan Penjualan
- X14 = Volume Penjualan
- X15 = Profitabilitas

Seperti halnya dalam *Confirmatory Factor Analysis*, pengujian *Structural Equation Modeling* (SEM) juga dilakukan dengan dua macam pengujian yaitu uji kesesuaian model serta uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi seperti yang diuraikan pada bagian berikut ini :

1. Uji Kesesuaian Model : Goodness – of – Fit

Indeks –indeks kesesuaian model, *goodness – of – fit* yang digunakan adalah sama seperti yang dilakukan pada *Confirmatory Factor Analysis*. Pengujian model pada SEM ditujukan untuk melihat kesesuaian model. Hipotesa kesesuaian yang diajukan adalah sebagai berikut :

Hipotesa Nol : Tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi.

Hipotesa Alternatif : Terdapat perbedaan antara matrik kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi.

Secara ringkas, hasil uji kesesuaian model penelitian tampak pada tabel 4.7 dibawah ini.

Tabel 4.7

GOODNESS OF FIT INDEXES UNTUK FULL MODEL
Hasil Uji Kesesuaian Model
Pada Analisis Structural Efektifitas Penjualan Perusahaan

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi - Square	P=5%, Df=85, Chi Square=107,522	107,203	Baik
Sign. Probability	≥ 0.05	0,052	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,850	Marjinal
GFI	≥ 0.90	0,894	Marjinal
TLI	≥ 0.95	0,955	Baik
CFI	≥ 0.95	0,963	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,262	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,050	Baik

Sumber: Data primer yang diolah (2004)

Hasil pengolahan data menunjukkan tingkat signifikansi untuk uji hipotesis perbedaan di atas adalah $\chi^2 = 107,203$ dengan probabilitas sebesar 0,052. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi **tidak dapat ditolak** oleh karena itu hipotesis nol dinyatakan **diterima**.

Uji kesesuaian dilakukan untuk mengetahui indeks kesesuaian (*Fit Index*) atas proporsi tertimbang dari varian dalam matriks kovarian sampel. Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data yang tersedia seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap *Chi - Square* model ini sebesar 107,203. Nilai probability sebesar 0,052 menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan antara

matrik kovarians data dengan matrik kovarians yang diestimasi. Nilai probability pada analisis ini menunjukkan nilai di atas batas signifikansi 0,05. Hal ini diartikan bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak berbedanya matrik kovarians. Sampel dan matrik kovarians populasi yang diestimasi **dapat diterima**. Besarnya nilai *Goodness of Fit* (GFI) = 0,894. Adapun nilai GFI ini merupakan ukuran non Statistikal yang mempunyai nilai rentang antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1 (*perfect fit*). Untuk menguji lebih lanjut nilai GFI, *Fit Index* diatas selanjutnya di-*adjust* terhadap *degrees of freedom* yang tersedia. Hasil dari pengolahan data *adjusted goodness of fit index* (AGFI) adalah 0,850. Hasil uji kesesuaian dari model diatas tidak memenuhi (*marginal*) untuk persyaratan batas $GFI \geq 0,90$ dan tidak memenuhi (*marginal*) untuk persyaratan $AGFI \geq 0,90$. Meskipun demikian, secara umum model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang **dapat diterima**. Dan fakta tersebut memiliki arti bahwa model menunjukkan hasil uji yang baik pada model penuh.

2. Uji Kausalitas : Regression Weight

Dalam Ujin Statistik, hubungan antar variabel yang menjadi dasar dalam hipotesis penelitian telah diajukan. Untuk menguji hipotesis mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model ini, perlu diuji hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan adalah sama dengan nol melalui uji - t yang lazim dalam model-model regresi. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang ditunjukkan melalui nilai P dan C.R masing-masing hubungan antar variabel. Table 4.8 berikut ini menyajikan nilai-nilai koefisien regresi dan t-hitungnya (terlihat dalam kolom C.R, *Critical Ratio*).

Tabel 4.8

REGRESSION WEIGHTS FULL MODEL
Pada Analisis Struktural Efektifitas Penjualan Perusahaan

Regression Weights					
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
kprcyn pd_tng pnjln <-- Keandln_tng pnjln	0.578	0.129	4.466	0.000	H2
knrj hsl_tng pnjln <-- sis kon_tng pnjln	0.344	0.103	3.324	0.001	H1
knrj hsl_tng pnjln <-- kprcyn pd_tng pnjln	0.392	0.099	3.953	0.000	H3
Efktvts pnjln_perusahaan <-- knrj hsl_tng pnjln	1.035	0.190	5.451	0.000	H4
x1 <-- sis kon_tng pnjln	1.000				
x2 <-- sis kon_tng pnjln	1.085	0.165	6.562	0.000	par-1
x3 <-- sis kon_tng pnjln	0.863	0.155	5.583	0.000	par-2
x9 <-- kprcyn pd_tng pnjln	1.000				
x8 <-- kprcyn pd_tng pnjln	0.900	0.141	6.385	0.000	par-3
x7 <-- kprcyn pd_tng pnjln	1.095	0.155	7.050	0.000	par-4
x4 <-- Keandln_tng pnjln	1.000				
x5 <-- Keandln_tng pnjln	1.001	0.141	7.091	0.000	par-5
x6 <-- Keandln_tng pnjln	0.974	0.148	6.573	0.000	par-6
x10 <-- knrj hsl_tng pnjln	1.000				
x11 <-- knrj hsl_tng pnjln	1.107	0.179	6.188	0.000	par-7
x12 <-- knrj hsl_tng pnjln	1.170	0.178	6.566	0.000	par-8
x15 <-- Efktvts pnjln_perusahaan	1.000				
x14 <-- Efktvts pnjln_perusahaan	0.855	0.115	7.411	0.000	par-9
x13 <-- Efktvts pnjln_perusahaan	0.850	0.120	7.084	0.000	par-10

Sumber: Data primer yang diolah (2004)

Pada table di atas, melalui pengamatan terhadap C.R. yang identik dengan uji – t dalam regresi, terlihat bahwa semua *koefisien regresi* secara signifikan tidak sama dengan nol, karena itu hipotesa nol bahwa *regression weight* adalah sama dengan nol dapat ditolak, untuk menerima hipotesis *alternative* bahwa masing-masing hipotesa mengenai hubungan kausalitas yang disajikan dalam model itu **dapat diterima**.

4.2.5 Langkah 5: Evaluasi Atas Kemungkinan Adanya Problem Identifikasi

Dengan melakukan pemrosesan modal penelitian maka akan diketahui bahwa Standar Error, varians error serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak menunjukkan adanya problem identifikasi. Munculnya problem identifikasi ini dapat muncul karena beberapa kondisi sebagai berikut :

- a. Adanya *standard error* dengan nilai yang sangat besar.
- b. Adanya angka yang aneh seperti nilai varians error negative
- c. Korelasi antar koefisien estimasi yang sangata tinggi, yaitu diatas 0,90 problem identifikasi seperti diatas relatif tidak terjadi (ditemukan) dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa dalam penelitian ini *standard error*, *varians error*, serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak menunjukkan adanya problem identifikasi.

4.2.6. Langkah 6: Evaluasi Atas Asumsi – Asumsi SEM

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit*. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa model yang dibangun telah memenuhi kriteria indeks pengujian kelayakan seperti terlihat pada Tabel 4.7. Jadi pengujian ini menghasilkan konfirmasi yang baik atas dimensi-dimensi faktor-serta hubungan-hubungan kausalitas antar faktor.

4.2.6.1 Uji Normalitas Data

Tingkat normalitas data dalam penelitian juga harus diuji. Hal ini merupakan persyaratann operasi SEM, terutama bila diestimasi dengan menggunakan *Maximum Likelihood Estimation Technique*.

Pengujian ini dilakukan dengan dasar nilai skewness data yang digunakan, asumsi normalitas akan ditolak bila nilai Z lebih besar nilai kritis (± 1.96) pada tingkat signifikansi 0,05 (5%). Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan memberikan perintah *tes for normality and outliers*, dengan hasil pengolahan (*out put*) tampak pada table 4.9 berikut ini.

Table 4.9
Uji Normalitas Data

Assessment of normality						
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x13	1.000	10.000	-0.393	-1.643	-0.795	-1.664
x14	1.000	10.000	-0.460	-1.926	-0.694	-1.451
x15	1.000	10.000	-0.488	-1.041	-0.644	-1.348
x12	1.000	10.000	-0.458	-1.916	-0.616	-1.289
x11	1.000	10.000	-0.447	-1.870	-0.557	-1.165
x10	1.000	10.000	-0.326	-1.363	-0.597	-1.248
x6	1.000	10.000	-0.245	1.024	-0.872	-1.824
x5	1.000	10.000	-0.127	-0.532	-0.917	-1.918
x4	1.000	10.000	-0.426	-1.783	-0.705	-1.475
x7	1.000	10.000	-0.416	-1.740	-0.968	-1.024
x8	1.000	10.000	-0.505	-1.114	-0.880	-1.840
x9	1.000	10.000	-0.417	-1.743	-0.774	-1.620
x3	1.000	10.000	-0.322	-1.348	-0.934	-1.954
x2	1.000	10.000	-0.428	-1.792	-0.626	-1.309
x1	1.000	10.000	-0.355	-1.485	-0.930	-1.945
Multivariate					89.554	20.317

Sumber: Data primer yang diolah (2004)

Dari Tabel 4.9 terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. (*Critical Ratio*) untuk *skewness* yang berada di luar rentang nilai ± 1.96 . Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dengan kata lain bahwa data dalam penelitian ini telah terdistribusi secara normal. Hal tersebut memberikan bukti bahwa data yang digunakan mempunyai sebaran yang normal.

4.2.6.2 Evaluasi *Univariate Outlier*

Deteksi terhadap ada tidaknya *univariate outlier* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau *z-score* yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar 1,00 (Hair, et.al, 1995). Observasi data yang memiliki nilai *z-score* $\geq \pm 3,0$ akan dikategorikan sebagai *univariate outlier*. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *univariate outlier* yang tersaji pada tabel 4.10 dibawah ini menunjukkan tidak adanya *univariate outliers* karena nilai *z-score* maksimum terbesar 1.49938 dan nilai minimum terbesar adalah -2.27976 atau nilai tidak ada yang $\geq \pm 3,0$.

Tabel 4.10
STATISTIK DISKRIPITIF

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	105	-2.12462	1.18307	1.37E-16	1.0000000
Zscore(X2)	105	-2.11113	1.27026	4.81E-16	1.0000000
Zscore(X3)	105	-1.77317	1.38843	-6.0E-16	1.0000000
Zscore(X4)	105	-1.98330	1.28189	-3.5E-16	1.0000000
Zscore(X5)	105	-1.80345	1.49938	1.87E-16	1.0000000
Zscore(X6)	105	-1.81647	1.44696	-1.6E-15	1.0000000
Zscore(X7)	105	-1.76562	1.28467	-3.6E-16	1.0000000
Zscore(X8)	105	-1.84855	1.17373	1.47E-17	1.0000000
Zscore(X9)	105	-1.93513	1.27875	-1.1E-16	1.0000000
Zscore(X10)	105	-2.27976	1.39038	-2.8E-16	1.0000000
Zscore(X11)	105	-2.14636	1.33273	-2.3E-16	1.0000000
Zscore(X12)	105	-2.23074	1.25941	6.39E-16	1.0000000
Zscore(X13)	105	-1.94907	1.25976	-4.8E-17	1.0000000
Zscore(X14)	105	-2.05432	1.25853	1.10E-15	1.0000000
Zscore(X15)	105	-2.14725	1.22904	-8.2E-17	1.0000000
Valid N (listwise)	105				

Sumber: Data primer yang diolah (2004)

4.2.6.3 Evaluasi *Multivariate Outlier*

Evaluasi terhadap *multivariate outlier* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outlier* pada tingkat *univariate*, namun observasi-observasi tersebut dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Jarak mahalanobis (*The Mahalanobis Distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, et.al, 1995; Norusis, 1994; Tabacnick & Fidell, 1996, dalam Ferdinand, 2000).

Jarak mahalanobis (*mahalanobis distance*) dihitung berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 15 (jumlah variabel bebas) pada tingkat $p < 0,001$ adalah λ^2 (15. 0,001) = 37,697 (berdasarkan tabel distribusi λ^2). Jadi data yang memiliki jarak *mahalanobis* lebih besar dari 37,697 adalah *multivariate outliers*. Namun dalam analisis ini *outliers* yang ditemukan tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2000, p.98-104). Data *mahalanobis distance* dapat dilihat dalam lampiran *output*.

4.2.6.4 Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolineritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas menunjukkan bahwa data tidak dapat digunakan untuk penelitian. Adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol (Tabachnick & Fidell, 1998 dalam Ferdinand, 2000).

Dari hasil pengolahan data pada penelitian ini, nilai determinan matriks kovarians sampel sebagai berikut :

<i>Determinant of sample covariance matrix = 1.1026e+010</i>
--

Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai determinan matriks kovarians sampel adalah jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat *multikolinearitas* dan *singularitas*, sehingga data layak untuk digunakan.

4.2.6.5 Uji Kesesuaian Goodness - of - Fit

Pengujian kesesuaian model penelitian adalah untuk menguji seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Penilaian ini menggunakan beberapa kriteria yang disyaratkan oleh SEM. Dari hasil pengolahan data kemudian dibandingkan dengan batas statistik yang telah ditentukan. Uji kesesuaian model ditampilkan dalam Tabel 4.11

Tabel 4.11

GOODNESS OF FIT INDEXES UNTUK FULL MODEL
Hasil Uji Kesesuaian Model
Pada Analisis Structural Efektifitas Penjualan Perusahaan

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi - Square	P=5%, Df=85, Chi Square=107,522	107,203	Baik
Sign. Probability	≥ 0.05	0,052	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,850	Marjinal
GFI	≥ 0.90	0,894	Marjinal
TLI	≥ 0.95	0,955	Baik
CFI	≥ 0.95	0,963	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,262	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,050	Baik

Sumber: Data primer yang diolah (2004)

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa dari delapan kriteria yang dipersyaratkan, terdapat enam diantaranya berada pada kondisi baik, dan hanya dua nilai yaitu AGFI dan GFI yang masih berada dalam kondisi marjinal atau dibawah nilai yang dipersyaratkan yaitu 0.90. Namun demikian secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa model penelitian ini memiliki tingkat *goodness of fit* yang baik. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pengujian ini menghasilkan konfirmasi yang baik atas dimensi-dimensi faktor serta hubungan-hubungan kausalitas antar faktor.

4.2.7 Analisis atas Direct Effect, Indirect Effect dan Total Effect

Analisis pengaruh diperlukan untuk mengetahui besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen baik secara langsung maupun tidak langsung. Besar pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen secara langsung tampak pada tabel 4.12, kemudian pengaruh secara tidak langsung tampak pada tabel 4.13, dan pengaruh total tampak pada tabel 4.14.

Tabel 4.12

Estimasi Pengaruh Langsung Yang Distandarisasi

Standardized Direct Effects					
Prsh	Keandln	Sis-kontr	Kprcyn tng	Knrj hsl	Efktvts
kprcyn pd	0.559	0.000	0.000	0.000	0.000
knrj hsl	0.000	0.422	0.521	0.000	0.000
Efktvts p	0.000	0.000	0.000	0.745	0.000
x13	0.000	0.000	0.000	0.000	0.692
x14	0.000	0.000	0.000	0.000	0.720
x15	0.000	0.000	0.000	0.000	0.860
x12	0.000	0.000	0.000	0.750	0.000
x11	0.000	0.000	0.000	0.707	0.000
x10	0.000	0.000	0.000	0.673	0.000
x6	0.743	0.000	0.000	0.000	0.000
x5	0.773	0.000	0.000	0.000	0.000
x4	0.763	0.000	0.000	0.000	0.000
x7	0.000	0.000	0.808	0.000	0.000
x8	0.000	0.000	0.658	0.000	0.000
x9	0.000	0.000	0.777	0.000	0.000
x3	0.000	0.609	0.000	0.000	0.000
x2	0.000	0.819	0.000	0.000	0.000
x1	0.000	0.739	0.000	0.000	0.000

Sumber: Data primer yang diolah (2004)

Dari tabel 4.12 diatas dapat diketahui, bahwa terdapat pengaruh langsung dari keandalan tenaga penjualan terhadap kepercayaan pada tenaga penjualan sebesar 0,559, pengaruh langsung dari sistem kontrol tenaga penjualan terhadap kinerja hasil sebesar 0,422., kepercayaan pada tenaga penjualan mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja hasil tenaga penjualan sebesar 0,521 dan kinerja hasil terhadap efektivitas penjualan perusahaan sebesar 0,745. Pengaruh langsung dari variabel lainnya adalah *loading factor* atau nilai lamda dari masing-masing indikator yang menentukan variabel laten yang dianalisis.

Tabel 4.13 berikut menunjukkan pengaruh tidak langsung dari masing-masing konstruk terhadap sebuah konstruk tertentu.

Tabel 4.13
Estimasi Pengaruh Tidak Langsung Yang Distandarisasi

Standardized Indirect Effects					
	Keandln	Sis-kontr	Kpreyn tng	Knrj hsl	Efktvts Prsh
kpreyn pd	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
knrj hsl_	0.291	0.000	0.000	0.000	0.000
Efktvts p	0.217	0.315	0.388	0.000	0.000
x13	0.150	0.218	0.269	0.516	0.000
x14	0.156	0.226	0.279	0.536	0.000
x15	0.186	0.270	0.333	0.640	0.000
x12	0.218	0.317	0.391	0.000	0.000
x11	0.206	0.298	0.368	0.000	0.000
x10	0.196	0.284	0.350	0.000	0.000
x6	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x5	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x4	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x7	0.451	0.000	0.000	0.000	0.000
x8	0.367	0.000	0.000	0.000	0.000
x9	0.434	0.000	0.000	0.000	0.000
x3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Sumber: Data primer yang diolah (2004)

Dari table 4.13 diatas terlihat pengaruh tidak langsung dari keandalan tenaga penjualan terhadap Kinerja hasil tenaga penjualan sebesar 0,291. Pengaruh tidak langsung keandalan tenaga penjualan terhadap efektivitas penjualan perusahaan sebesar 0,217. Pengaruh tidak langsung dari sistem kontrol tenaga penjualan terhadap efektivitas penjualan perusahaan sebesar 0,315. Pengaruh tidak langsung dari

kepercayaan pada tenaga penjualan terhadap efektivitas penjualan perusahaan sebesar 0,388.

Tabel 4.14 berikut menunjukkan pengaruh total dari masing-masing konstruk terhadap sebuah konstruk tertentu.

Tabel 4.14
Estimasi Pengaruh Total Yang Distandarisasi

Standardized Total Effects					
	Keandln	Sis-kontr	Kpreyn tng	Knrj hsl	Efktvts Prsh
kpreyn pd	0.559	0.000	0.000	0.000	0.000
knrj hsl	0.291	0.422	0.521	0.000	0.000
Efktvts p	0.217	0.315	0.388	0.745	0.000
x13	0.150	0.218	0.269	0.516	0.692
x14	0.156	0.226	0.279	0.536	0.720
x15	0.186	0.270	0.333	0.640	0.860
x12	0.218	0.317	0.391	0.750	0.000
x11	0.206	0.298	0.368	0.707	0.000
x10	0.196	0.284	0.350	0.673	0.000
x6	0.743	0.000	0.000	0.000	0.000
x5	0.773	0.000	0.000	0.000	0.000
x4	0.763	0.000	0.000	0.000	0.000
x7	0.451	0.000	0.808	0.000	0.000
x8	0.367	0.000	0.658	0.000	0.000
x9	0.434	0.000	0.777	0.000	0.000
x3	0.000	0.609	0.000	0.000	0.000
x2	0.000	0.819	0.000	0.000	0.000
x1	0.000	0.739	0.000	0.000	0.000

Sumber: Data primer yang diolah (2004)

Tabel 4.14 diatas menunjukkan pengaruh total dari masing-masing konstruk terhadap konstruk tertentu. Angka yang tertera diatas merupakan akumulasi besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung dari masing-masing variabel terhadap variabel

tertentu. Pengaruh total dari keandalan tenaga penjualan terhadap kepercayaan pada tenaga penjualan adalah sebesar 0,559. Pengaruh total keandalan tenaga penjualan terhadap Kinerja hasil tenaga penjualan sebesar 0,291 dan pengaruh total keandalan tenaga penjualan terhadap efektifitas tenaga penjualan adalah sebesar 0,217.

Pengaruh total dari sistem kontrol tenaga penjualan terhadap kinerja hasil tenaga penjualan sebesar 0,422. Pengaruh total dari sistem kontrol tenaga penjualan terhadap efektifitas tenaga penjualan adalah sebesar 0,315.

Pengaruh total dari kepercayaan pada tenaga penjualan terhadap kinerja hasil tenaga penjualan sebesar 0,521. Pengaruh total dari kepercayaan pada tenaga penjualan terhadap efektifitas tenaga penjualan adalah sebesar 0,388.

Kinerja hasil tenaga penjualan mempunyai pengaruh total terhadap efektifitas tenaga penjualan adalah sebesar 0,745 dimana nilai ini sama dengan efek langsung sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada hubungan lain yang mempengaruhi kekuatan kinerja hasil tenaga penjualan dalam hubungan dengan efektifitas tenaga penjualan.

Tabel 4.14 menunjukkan bahwa indikator yang paling berpengaruh dalam sistem kontrol tenaga penjualan adalah evaluasi kemajuan (X2), diikuti memonitor (X1) dan memberikan umpan balik (X3). Indikator yang berpengaruh dalam keandalan

tenaga penjualan adalah ketrampilan dalam menjalankan tugas (X5) diikuti komunikasi (X6) dan pengetahuan yang baik mengenai produk (X7). Indikator yang berpengaruh dalam kepercayaan pada tenaga penjualan adalah memiliki kredibilitas (X7), diikuti dapat diandalkan (X9) kemudian kepedulian (X8). Indikator yang berpengaruh terhadap kinerja hasil tenaga penjualan adalah tercapainya target penjualan (X12) diikuti oleh bertambahnya kredit yang terjual (X10) dan kemudian dilanjutkan bertambahnya jumlah nasabah (X11). Indikator yang paling berpengaruh terhadap efektifitas penjualan perusahaan adalah profitabilitas (X15) kemudian diikuti oleh volume penjualan (X14) dan dilanjutkan dengan pertumbuhan penjualan (X13).

4.2.8 Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah $\leq \pm 1,96$ pada taraf signifikansi 5% (Hair, et.al, 1995). *Standardized Residual Covariance* yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat pada Tabel 4.15 berikut ini. Dari tabel tersebut terlihat bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan dengan nilai residual $\leq \pm 1,96$. Oleh karena itu tidak perlu dilakukan modifikasi terhadap model yang diuji.

Tabel 4.15
Standardized Residual Covariances

	X13	X14	X15	X12	X11	X10	X6	X5	X4	X7	X8	X9	X3	X2	X1
X13	0.07	-0.04	0.22	-0.56	0.04	0.76	1.15	1.93	1.01	0.24	0.16	1.04	-0.71	1.45	1.43
X14	-0.04	0.07	0.15	-0.25	-0.40	0.01	1.22	1.17	1.50	1.15	1.70	1.18	-0.04	0.92	0.13
X15	0.22	0.15	0.10	-0.63	0.27	-0.41	1.07	1.96	1.34	1.78	1.00	0.47	-0.15	0.65	0.62
X12	-0.56	-0.25	-0.63	0.15	0.35	0.73	0.71	0.06	0.69	0.22	-0.26	0.60	-1.31	0.59	0.42
X11	0.04	-0.40	0.27	0.35	0.13	0.47	0.95	-0.04	0.42	0.03	-1.06	-0.24	-1.17	0.45	0.42
X10	0.76	0.01	-0.41	0.73	0.47	0.12	0.39	-0.39	0.32	-0.27	-1.31	-0.27	-0.79	-0.19	-0.02
X6	1.15	1.22	1.07	0.71	0.95	0.39	-0.00	0.29	-0.32	-0.37	-0.22	-0.26	0.37	0.00	-0.42
X5	1.93	1.17	1.96	0.06	-0.04	-0.39	0.29	-0.00	0.15	-0.14	-0.76	-1.15	-0.87	-0.40	-1.08
X4	1.01	1.50	1.34	0.69	0.42	0.32	-0.32	0.15	-0.00	0.55	-0.50	-0.20	0.61	-0.28	0.07
X7	0.24	1.15	1.78	0.22	0.03	-0.27	-0.37	-0.14	0.55	-0.00	-0.01	-0.07	-0.30	1.37	1.41
X8	0.16	1.70	1.00	-0.26	-1.06	-1.31	-0.22	-0.76	-0.50	-0.01	-0.00	0.44	-0.42	0.84	1.16
X9	1.04	1.18	0.47	0.60	-0.24	-0.27	-0.26	-1.15	-0.20	-0.07	0.44	0.00	-0.85	1.30	1.54
X3	-0.71	-0.04	-0.15	-1.31	-1.17	-0.79	0.37	-0.87	0.61	-0.30	-0.42	-0.85	0.00	0.04	0.33
X2	1.45	0.92	0.65	0.59	0.45	-0.19	0.00	-0.40	-0.28	1.37	0.84	1.30	0.04	0.00	-0.02
X1	1.43	0.13	0.62	0.42	0.42	-0.02	-0.42	-1.08	0.07	1.41	1.16	1.54	0.33	-0.02	0.00

Sumber : Data primer yang diolah (2004)

4.3 Validitas dan Reliabilitas

4.3.1 Convergent Validity

Validitas konvergen dapat dinilai dari measurement model yang dikembangkan dalam penelitian dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diujinya. Sebuah indikator dimensi menunjukkan validitas konvergen yang signifikan apabila koefisien variabel indikator itu lebih besar dari dua kali standar errornya (Anderson & Gerbing 1988 dalam Ferdinand, 2002, p. 187). Bila setiap indikator memiliki critical ratio

yang lebih besar dari dua kali standar errornya, hal ini menunjukkan bahwa indikator itu secara valid mengukur apa yang seharusnya diukur dalam model yang diajukan.

Data yang ditunjukkan dalam tabel 4.8 menunjukkan bahwa semua indikator menghasilkan nilai estimasi dengan critical ratio yang lebih besar dari dua kali standar errornya, maka dapat disimpulkan bahwa indikator variabel yang digunakan adalah valid.

4.3.2 Uji Reliabilitas dan Variance Extract

4.3.2.1 Construct Reliability

Uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar ≥ 0.70 . Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2004, p.61-63):

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer dengan program AMOS 4.01.
- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{standard loading}$.

Untuk menganalisis hasil uji reliabilitas dari persamaan di atas, hasil pengujian dituangkan dalam bentuk tabel untuk menghitung tingkat reliabilitas indikator (dimensi) masing-masing variabel. Hasil pengolahan data ditampilkan pada Tabel 4.16.

4.3.2.2 *Variance Extract*

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$. Persamaan untuk mendapatkan nilai *variance extract* adalah (Ferdinand, 2004, p.63-64):

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{Standard Loading}^2}{(\sum \text{Standard Loading}^2) + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer dengan program AMOS 4.01.
- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator.

Untuk menilai tingkat *variance extract* dari masing-masing variabel laten, dari persamaan di atas dituangkan dalam bentuk tabel, yang menunjukkan hasil pengolahan data. Hasil pengolahan data *Variance Extract* tersebut ditampilkan pada Tabel 4.16.

Tabel 4.16
Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

Variabel	loading	(loading) ²	E1	Err(1-e1)	(Sum of load) ²	CR	VE
Sistem Kontrol Tenaga Penjualan							
X1	0.74	0.5476	0.55	0.45	4.5796	0.76	0.53
X2	0.82	0.6724	0.67	0.33			
X3	0.61	0.3721	0.37	0.63			
Sum	2.14	1.5921		1.41			
Keandalan Tenaga Penjualan							
X4	0.76	0.5776	0.58	0.42	5.1529	0.80	0.57
X5	0.77	0.5929	0.60	0.40			
X6	0.74	0.5476	0.55	0.45			
Sum	2.27	1.7181		1.27			
Kepercayaan Pada Tenaga Penjualan							
X7	0.80	0.6400	0.65	0.35	5.0176	0.81	0.60
X8	0.66	0.4356	0.43	0.57			
X9	0.78	0.6084	0.60	0.40			
Sum	2.24	1.6840		1.12			
Kinerja Hasil Tenaga Penjualan							
x10	0.67	0.4489	0.45	0.55	4.4944	0.75	0.50
x11	0.70	0.49	0.50	0.50			
x12	0.75	0.5625	0.56	0.44			
Sum	2.12	1.5314		1.49			
Efektivitas Penjualan Perusahaan							
x13	0.70	0.49	0.48	0.52	5.1984	0.80	0.58
x14	0.72	0.5184	0.52	0.48			
x15	0.86	0.7396	0.74	0.26			
Sum	2.28	1.748		1.26			

Sumber : Data primer yang diolah (2004)

Berdasarkan Tabel 4.16. tersebut, terlihat bahwa tidak terdapat nilai *reliabilitas* dan *variance extract* yang berada di bawah batas nilai yang telah

ditetapkan, sehingga dapat dinyatakan bahwa nilai diatas memenuhi syarat Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan sebagai *observed variable* bagi variabel latennya dapat dikatakan telah mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya.

4.4. Pengujian Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji hipotesis penelitian seperti yang diajukan pada Bab II. Pengujian hipotesis didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai regresi seperti yang ditampilkan pada Tabel 4.8 di atas. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai C.R (*Critical Ratio*) dan nilai P (*Probability*) pada hasil olah data *Regression Weights*, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu nilai CR (*Critical Ratio*) di atas 2.00, dan nilai P (*Probability*) di bawah 0.05. Apabila hasilnya menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima.

Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan. Pada penelitian ini diajukan empat hipotesis yang selanjutnya pembahasannya dilakukan dibagian berikut ini.

4.4.1 Uji Hipotesis I : Hubungan Sistem Kontrol Tenaga Penjualan dengan Kinerja Hasil Tenaga Penjualan

Hipotesis pertama pada penelitian ini adalah sistem kontrol tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjualan. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara variabel sistem

kontrol tenaga penjualan dengan kinerja hasil tenaga penjualan seperti terlihat pada Tabel 4.8 adalah sebesar 3.324 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.001. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan dibawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis pertama penelitian ini **dapat diterima**. Penelitian ini membuktikan bahwa sistem kontrol tenaga penjualan berpengaruh terhadap kinerja hasil tenaga penjualan.

4.4.2 Uji Hipotesis II : Keandalan Tenaga Penjualan dengan Kepercayaan Pada Tenaga Penjualan

Hipotesis kedua pada penelitian ini adalah keandalan tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kepercayaan pada tenaga penjualan. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara keandalan tenaga penjualan dengan variabel kepercayaan pada tenaga penjualan adalah sebesar 4.466 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan dibawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis kedua penelitian ini **dapat diterima**. Penelitian ini membuktikan bahwa keandalan tenaga penjualan berpengaruh terhadap kepercayaan pada tenaga penjualan.

4.4.3 Uji Hipotesis III : Kepercayaan Pada Tenaga Penjualan dengan Kinerja Hasil Tenaga Penjualan

Hipotesis ketiga pada penelitian ini adalah kepercayaan pada tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjualan. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara variabel kepercayaan pada tenaga penjualan dengan variabel kinerja hasil tenaga penjualan seperti terlihat pada Tabel 4.8 adalah sebesar 3.953 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan di bawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis ketiga penelitian ini **dapat diterima**. Penelitian ini membuktikan bahwa kepercayaan pada tenaga penjualan berpengaruh terhadap kinerja hasil tenaga penjualan.

4.4.4 Uji Hipotesis IV : Kinerja Hasil Tenaga Penjualan dengan Efektifitas Penjualan Perusahaan

Hipotesis keempat penelitian ini adalah kinerja hasil tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap efektifitas penjualan perusahaan. Dari Tabel 4.8 diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk pengaruh variabel kinerja hasil tenaga penjualan terhadap variabel efektifitas penjualan perusahaan adalah sebesar 5.451 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan dibawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian hipotesis keempat dalam penelitian ini **dapat diterima**. Penelitian ini membuktikan bahwa kinerja hasil tenaga penjualan berpengaruh terhadap efektifitas penjualan perusahaan.

4.5 Kesimpulan Bab

Pada bab IV ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 4 hipotesis sesuai model teoritis penelitian. Model ini telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa semua hipotesis diterima dan dapat dibuktikan. Tabel 4.17 berikut menunjukkan hasil uji hipotesis.

Tabel 4.16

Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

HIPOTESIS	Nilai CR dan P	HASIL UJI
H1: Sistem kontrol tenaga penjualan pengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjualan.	CR = 3.324 P = 0.001	Diterima
H2: Keandalan tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kepercayaan pada tenaga penjualan	CR = 4.466 P = 0.000	Diterima
H3: Kepercayaan pada tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjualan	CR = 3.953 P = 0.000	Diterima
H4: Kinerja hasil tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap efektifitas penjualan perusahaan	CR = 5.451 P = 0.000	Diterima

Sumber : Hasil Analisis Data

Keterangan: CR adalah Critical Ratio dan P adalah probability (lihat Tabel 4.8)

Tabel 4.17 diatas merupakan kesimpulan dari hasil pengujian hipotesis-hipotesis penelitian. Selanjutnya uraian rinci mengenai kesimpulan dan implikasi kebijakan atas hasil analisis data dan diterimanya hipotesis-hipotesis tersebut akan dijelaskan dalam Bab V.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Ringkasan penelitian

Kesuksesan perbankan dalam mengelola segala sumber daya yang berkaitan dengan tenaga penjualan akan mendukung keberhasilan perbankan dalam mencapai tujuannya. Penelitian ini menganalisis faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja hasil tenaga penjualan dalam mencapai efektifitas penjualan perusahaan pada bank BPR di Eks. Karesidenan Semarang. Variabel-variabel yang mendukung penelitian ini mengambil dari beberapa sumber jurnal antara lain : Challagalla dan Shervani (1996, p. 89); Plank, Reid dan Pullins (1999, p. 63); Doney and Cannon (1997, p. 36); Adel I El-Ansary (1993, p. 68); Artur Baldauf, David W. Cravens dan Nigel F. Piercy (2001, p.113). Berdasarkan telaah pustaka dikembangkan empat hipotesis penelitian yaitu (hipotesis1); Sistem kontrol tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjualan, (hipotesis2); Keandalan tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kepercayaan pada tenaga penjualan, (hipotesis3); Kepercayaan terhadap tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjualan, (hipotesis4); Kinerja hasil tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap efektifitas penjualan perusahaan.

Hasil penelitian diharapkan dapat menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu faktor-faktor apa yang dapat mempengaruhi kinerja hasil tenaga penjualan dan bagaimana hubungannya terhadap efektifitas penjualan perusahaan.

Dalam penelitian ini data primer diperoleh langsung dari responden dengan

penyebaran kuesioner pada tenaga penjualan yang menjual produk Bank BPR khususnya kredit konsumsi di Eks. Karesidenan Semarang yang menjadi anggota “PERBARINDO” *interview* dilakukan dengan alat bantu kuesioner yang terdiri dari pertanyaan tertutup untuk setiap indikator dan pertanyaan terbuka untuk setiap variabel untuk memperoleh opini atau pendapat mereka tentang indikator-indikator penelitian.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian dilakukan dengan cara *purposive sampling*. Cara ini diambil disebabkan jumlah tenaga penjualan yang jumlahnya cukup banyak yang mana semuanya memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi responden, sehingga diambil yang memiliki karakteristik tertentu, yaitu :

- Tenaga penjualan yang telah bekerja lebih dari satu tahun.
- Tenaga penjualan yang pernah memperoleh training penjualan.
- Tenaga penjualan yang telah memahami program manajemen penjualan.

Jumlah responden yang ditentukan sebagai sampel dalam penelitian ini adalah 105 tenaga penjual. Teknik analisis yang dipakai untuk menginterpretasikan dan menganalisis data dalam penelitian ini adalah dengan teknik *Structural Equation Model* (SEM) dari software AMOS. Hasil analisis data menjelaskan mengenai hubungan-hubungan kausalitas antara variabel yang sedang dikembangkan dalam model penelitian ini. Model yang diajukan dapat diterima setelah asumsi-asumsi terpenuhi yaitu *normalitas* dan *Standardized Residual Cavarians* $\leq \pm 1,96$. Sementara nilai *Determinant of Covariance Matrix*nya 1.1026e+010. Model pengukuran exogenous dan endogenous telah diuji dengan analisis konfirmatori. Selanjutnya kedua model pengukuran tersebut dianalisis dengan *Structural Equation Modelling*

(SEM) sebagai model keseluruhan (*Full Model*). Full model terdiri dari 15 observasi variabel antar indikator dan 5 variabel laten untuk model pengujian hubungan kausalitas antar variabel-variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi kinerja hasil tenaga penjualan serta yang mempengaruhi efektifitas penjualan perusahaan yang memenuhi kriteria *goodness - of - fit* yaitu $\chi^2 = (107,203)$; Probability = $(0,052)$; GFI = $(0,894)$; AGFI = $(0,850)$; TLI = $(0,955)$; CFI = $(0,963)$; CMIN/DF = $(1,262)$; RMSEA = $(0,050)$.

Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa model tersebut dapat diterima dengan hasil pengolahan data diperoleh nilai Critical Ratio (C.R) pada hubungan antara variabel sistem kontrol tenaga penjualan dengan kinerja hasil tenaga penjualan sebesar 3,324 dengan Probabilitas (P) sebesar 0,001, sedangkan nilai Critical Ratio (C.R) pada hubungan antara variabel keandalan tenaga penjualan dengan kepercayaan pada tenaga penjualan sebesar 4,466 dengan Probabilitas (P) sebesar 0,000 dan nilai Critical Ratio (C.R) pada hubungan antara variabel kepercayaan pada tenaga penjualan dengan kinerja hasil tenaga penjualan sebesar 3,953 dengan Probabilitas (P) sebesar 0,000. Selain itu dari hasil pengolahan data juga diperoleh nilai Critical Ratio (C.R) pada hubungan antara variabel kinerja hasil tenaga penjualan dengan efektifitas penjualan perusahaan sebesar 5,451 dengan Probabilitas (P) sebesar 0,000.

5.2 Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian

Setelah dilakukan penelitian yang menguji keempat hipotesis yang dilakukan, maka diambil kesimpulan atas hipotesis-hipotesis tersebut. Berikut ini kesimpulan penelitian atas keempat hipotesis penelitian yang digunakan.

5.2.1 Hubungan Antara Variabel Sistem Kontrol Tenaga Penjualan dengan Kinerja Hasil Tenaga Penjualan

H1 : Sistem Kontrol Tenaga Penjualan Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Hasil Tenaga Penjualan

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang pertama berbunyi “Sistem kontrol tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjualan” **dapat diterima**. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Anderson dan Oliver (1987) dalam Callagalla dan Shervani, (1996, p.89); Cravens, et. al., (1993, p.47); Andi Setiawan, (2003, p.43). Bahwa semakin tinggi sistem kontrol tenaga penjualan yang dilakukan akan semakin meningkatkan kinerja hasil tenaga penjualan.

Faktor-faktor yang dibentuk oleh sistem kontrol tenaga penjualan antara lain memonitor, evaluasi kemajuan, memberi umpan balik. Sementara faktor kinerja hasil tenaga penjualan dibentuk oleh indikator-indikator bertambahnya kredit yang terjual, bertambahnya jumlah nasabah, tercapainya target penjualan.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka, dan dikembangkan sesuai dengan keadaan Bank BPR di Eks. Karesidenan Semarang. Dalam penelitian ternyata diketahui bahwa sistem kontrol tenaga penjualan dilakukan oleh Bank BPR dan ini merupakan sarana membentuk *performa* dan mengupayakan suatu produktifitas dari tenaga penjualan, sehingga manajer penjualan harus berupaya untuk lebih mengawasi dan mengarahkan setiap aktivitas dari tenaga penjualan dengan proporsi yang tinggi atas hasil akhir tenaga penjualan.

5.2.2 Hubungan Antara Variabel Keandalan Tenaga Penjualan dengan Kepercayaan pada Tenaga Penjualan

H2 : Keandalan tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kepercayaan pada tenaga penjualan.

Dari penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang kedua berbunyi “Keandalan tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kepercayaan pada tenaga penjualan” **dapat diterima**. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Plank, Reid dan Pullins, (1999, p.62); Jarvenpaa, knoll dan Leidner, (1998, p.31); Diah, A dan Yoestini, (2003, p.73). Bahwa semakin tinggi keandalan yang dimiliki oleh tenaga penjualan maka akan semakin tinggi pula kepercayaan yang diberikan pada tenaga penjualan.

Faktor-faktor yang dibentuk oleh keandalan tenaga penjualan antara lain pengetahuan yang baik mengenai produk, keterampilan dalam menjalankan tugas, dan kemampuan berkomunikasi. Sementara faktor kepercayaan pada tenaga penjualan dibentuk oleh indikator-indikator memiliki kredibilitaas, kepedulian dan dapat diandalkan.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka, dan dikembangkan berdasarkan situasi dan keadaan yang ada pada Bank BPR di Eks. Karesidenan Semarang. Dalam penelitian di lapangan diketahui keandalan tenaga penjualan benar-benar dibutuhkan oleh Bank BPR di Eks. Karesidenan Semarang. Pertimbangan yang dilakukan pentingnya keandalan tenaga penjualan adalah untuk mengenalkan produk, memasarkan, dan meyakinkan nasabah supaya mau menjalin hubungan dengan bersedia menggunakan atau mengambil kredit. Sehingga

kemampuan atau keandalan dimaksudkan sebagai suatu kelebihan yang dimiliki oleh seorang tenaga penjualan untuk dapat diterima oleh nasabah Bank BPR di Eks. Karesidenan Semarang.

5.2.3 Hubungan Antara Variabel Kepercayaan pada Tenaga Penjualan dengan Kinerja Hasil Tenaga Penjualan

H3 : Kepercayaan pada tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjualan.

Dari penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang berbunyi “Kepercayaan pada tenaga penjualan berpengaruh positif pada kinerja hasil tenaga penjualan” **dapat diterima**. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Crosby, Evans, dan Cowles (1990, p.70) menyatakan kepercayaan pada tenaga penjualan itu bahwa pembeli/nasabah dapat mengandalkan tenaga penjualan dalam mengatasi kebutuhan nasabah dan menepati janji dalam jangka waktu yang panjang; Tam, Jackie L.M. dan Y.H. Wong (2001, p.7) bahwa kepercayaan pada tenaga penjualan di mulai dari suatu kondisi di mana pada saat nasabah membutuhkan suatu layanan maka pada saat itu tenaga penjualan akan memenuhi kebutuhan tersebut, Doney dan Cannon (1987 p.36) menyatakan kepercayaan timbul sebagai *persepsi kredibilitas* dan kebaikan hati (kepedulian) tenaga penjualan. Dengan demikian semakin tinggi kepercayaan pada tenaga penjualan yang diberikan oleh nasabah akan meningkatkan kinerja hasil tenaga penjualan.

Faktor-faktor yang dibentuk oleh kepercayaan pada tenaga penjualan antara lain memiliki kredibilitas, kepedulian dan dapat diandalkan. Sementara faktor kinerja hasil tenaga penjualan dibentuk oleh indikator-indikator bertambahnya kredit yang terjual, bertambahnya jumlah nasabah, dan tercapainya target penjualan.

Indikator-indikator tersebut dibuat berdasarkan telaah pustaka dan telah disesuaikan dengan perkembangan keadaan Bank BPR yang sebenarnya di Eks. Karesidenan Semarang. Dalam penelitian di lapangan ternyata diketahui kepercayaan nasabah pada tenaga penjualan akan menimbulkan efek nasabah bersedia untuk berkomunikasi dengan tenaga penjualan, memberikan informasi yang dibutuhkan oleh perbankan melalui tenaga penjualan ataupun menerima informasi dari tenaga penjualan yang berkaitan dengan produk-produk kredit yang dijual. Oleh karena itu untuk membangun hubungan dengan nasabah maka bank haruslah mempersiapkan tenaga penjualannya, karena kesiapan tenaga penjualan dalam melayani nasabah adalah langkah awal dari perbankan untuk membangun suatu hubungan kepercayaan dari nasabah.

5.2.4 Hubungan Antara Variabel Kinerja Hasil Tenaga Penjualan dengan Efektifitas Penjualan Perusahaan

H4 : Kinerja hasil tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap efektifitas penjualan perusahaan

Dari penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat yang berbunyi “Kinerja hasil tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap efektifitas penjualan perusahaan”, **dapat diterima**. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Arthur Baldauf, David W., Cravens dan

Nigel F. Piercy (2001, p.109) menyatakan bahwa kinerja hasil tenaga penjualan memberikan pengaruh positif terhadap efektifitas penjualan organisasi; Piercy, Nigel F; Cravens, David W.; Morgan, Neil A. (1997, p.55) menyatakan terdapat pengaruh yang cukup signifikan dari kinerja hasil tenaga penjualan yang mampu menyesuaikan diri dan bekerjasama dalam kelompok terhadap efektifitas penjualan perusahaan. Bahwa semakin tinggi kinerja hasil tenaga penjualan akan meningkatkan efektifitas penjualan perusahaan.

Faktor-faktor yang dibentuk oleh kinerja hasil tenaga penjualan antara lain bertambahnya kredit yang terjual, bertambahnya jumlah nasabah, dan tercapainya target penjualan. Sementara faktor efektifitas penjualan perusahaan dibentuk oleh indikator-indikator pertumbuhan penjualan, volume penjualan dan profitabilitas.

Indikator-indikator tersebut dibuat berdasarkan telaah pustaka dan disesuaikan dengan perkembangan keadaan Bank BPR yang sebenarnya di Eks. Karesidenan Semarang. Dalam penelitian di lapangan diketahui bahwa tujuan utama dari pengaturan kinerja tenaga penjualan adalah mencapai penjualan produk berkelanjutan yang pada akhirnya bertujuan untuk mempertahankan penjualan dalam jangka panjang sesuai dengan kondisi perbankan. Kesemuanya dari hasil kinerja tenaga penjualan yang berpengaruh terhadap efektifitas penjualan perusahaan juga harus memperhatikan faktor lain yang berada di luar kendali tenaga penjualan seperti persaingan, potensi pasar dan perubahan pasar.

5.3 Kesimpulan Atas Masalah Penelitian

Penulisan ini disusun sebagai usaha untuk melakukan pengujian terhadap beberapa variabel yaitu sistem kontrol tenaga penjualan, keandalan tenaga penjualan, kepercayaan pada tenaga penjualan, kinerja hasil tenaga penjualan dan efektifitas penjualan perusahaan. Pengujian ini dilakukan berdasarkan latar belakang penelitian dan masalah penelitian yang telah diuraikan pada bab I yaitu : Faktor-faktor apa yang dapat mempengaruhi kinerja hasil tenaga penjualan dan bagaimana hubungannya terhadap efektifitas penjualan perusahaan pada BPR/BKK di Eks. Karesidenan Semarang.

Dari hasil analisis yang telah dilakukan dapat dikembangkan beberapa pernyataan yang didukung bukti empirik sebagai berikut :

- Pada Industri jasa perbankan (Bank BPR/BKK) pengaruh antara keandalan tenaga penjualan terhadap kepercayaan pada tenaga penjualan adalah positif. Semakin tinggi keandalan yang dimiliki oleh tenaga penjualan, maka semakin tinggi pula kepercayaan yang diberikan nasabah pada tenaga penjualan. Sebaliknya jika tenaga penjualan kurang andal, maka mempengaruhi rendahnya kepercayaan nasabah pada tenaga penjualan yang menjual kredit konsumsi. Dari hasil penelitian ternyata diperoleh bahwa (X5)= Ketrampilan dalam menjalankan tugas mempunyai pengaruh yang paling besar dibanding dimensi lainnya yaitu 77,3% sehingga pimpinan sebaiknya menambah *training* maupun ketrampilan lainnya terhadap tenaga penjualannya untuk meningkatkan keandalan sehingga.

- Pada Industri jasa perbankan (Bank BPR/BKK) pengaruh antara sistem kontrol tenaga penjualan terhadap kinerja hasil tenaga penjualan adalah positif. Sehingga semakin efektif penerapan sistem kontrol tenaga penjualan, maka semakin tinggi derajat kinerja hasil tenaga penjualan. Sebaliknya bila sistem kontrol tenaga penjualan yang diterapkan rendah maka kinerja hasil para tenaga penjualan tidak akan meningkat. Dari hasil penelitian ternyata didapat bahwa (X2) = Evaluasi Kemajuan, mempunyai pengaruh paling besar dibanding dimensi lainnya yaitu 81,9% terhadap sistem kontrol tenaga penjualan maka pimpinan sebaiknya melakukan evaluasi terhadap hasil kerja dari tenaga penjualannya untuk menentukan apakah target penjualan kredit konsumsi sudah terpenuhi atau belum dan perlu adanya perbaikan-perbaikan sistem kerja kalau terjadi penurunan kepercayaan nasabah pada tenaga penjualan akan terwujud.
- Pada Industri jasa perbankan (Bank BPR/BKK) pengaruh antara kepercayaan pada tenaga penjualan terhadap kinerja hasil tenaga penjualan adalah positif. sehingga semakin tinggi kepercayaan nasabah pada tenaga penjualan akan semakin tinggi pula kinerja hasil yang didapat oleh tenaga penjualan yang dimiliki oleh bank BPR/BKK. Sebaliknya tenaga penjualan yang mengalami krisis kepercayaan dari nasabahnya akan berpengaruh terhadap perolehan hasil. Dari hasil penelitian ternyata didapat bahwa (X7)= Memiliki Kredibilitas mempunyai pengaruh paling besar dibandingkan dimensi lainnya yaitu 80,8% sehingga pimpinan memfokuskan pada kredibilitas yang dimiliki oleh tenaga penjualannya, dengan menunjukkan kepercayaan yang didapat dari pihak lain

karena memiliki keahlian yang dikehendaki untuk melakukan suatu tugas dan kepercayaan yang didapat karena melakukan cara yang terbaik kepada pihak lain dalam suatu hubungan dengan pembinaan yang baik pada tenaga penjualan maka tenaga penjualan akan tanggap akan tugas dan tanggungjawabnya.

- Pada Industri jasa perbankan (Bank BPR/BKK) pengaruh kinerja hasil tenaga penjualan dengan efektifitas penjualan perusahaan mempunyai hasil yang positif dan sangat kuat. Semakin tinggi kinerja hasil tenaga penjualan akan berpengaruh pada semakin tingginya efektifitas penjualan perusahaan. kinerja tenaga penjualan yang rendah tentunya mengakibatkan perusahaan tidak efektif dalam menghasilkan pertumbuhan penjualan, volume penjualan dan profitabilitas. Dari hasil penelitian ternyata didapat bahwa (X12)= Tercapainya Target Penjualan mempunyai tujuan utama dibandingkan dimensi lainnya yaitu 75% sehingga pimpinan dalam mengintruksikan kepada tenaga penjualan yang dimiliki untuk tetap kerja keras dalam mencapai target penjualan.

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini maka masalah penelitian yang diajukan dapat dijustifikasi melalui pengujian *Structural Equation Modeling* (SEM) adalah variabel kinerja hasil tenaga penjualan (yang terdiri dari sistem kontrol tenaga penjualan, keandalan tenaga penjualan dan kepercayaan pada tenaga penjualan) berpengaruh positif dan mempengaruhi efektifitas penjualan perusahaan. Sehingga kinerja hasil tenaga penjualan yang dikelola dengan manajemen yang baik akan meningkatkan efektifitas penjualan perusahaan.

5.4 Implikasi Teoritis

Berdasarkan model penelitian yang diajukan dalam penelitian ini dan telah diuji kesesuaian model (*Fit Model*) melalui alat analisis *Structural Equation Model* (SEM) dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris terhadap temuan peneliti terdahulu dan merupakan hal penting sebagai berikut.

Literatur-literatur yang menjelaskan tentang teori sistem kontrol tenaga penjualan, keandalan tenaga penjualan, kepercayaan pada tenaga penjualan telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausalitas antara variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja hasil tenaga penjualan (sistem kontrol tenaga penjualan, keandalan tenaga penjualan, kepercayaan pada tenaga penjualan). Kinerja hasil tenaga penjualan mempengaruhi efektifitas penjualan perusahaan. Beberapa hal penting implikasi teoritis penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Pertama, Kinerja hasil tenaga penjualan secara positif dipengaruhi oleh faktor-faktor sistem kontrol tenaga penjualan. Dengan demikian semakin baik sistem kontrol yang diterapkan kepada tenaga penjualan akan meningkatkan kinerja hasil tenaga penjualan. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kinerja hasil tenaga penjualan dipengaruhi secara positif oleh faktor-faktor sistem kontrol tenaga penjualan, (Challagalla dan Shervani, 1996, p.89-105); (Cravens et. al., 1993, p.47-59); (Andi Setiawan, 2003, p.33-35); (Sthatakopoulus, 1996 p.1-12); (Anderson dan Oliver, 1994, p.53-67); (Ramsey dan Sohi, 1997, p.18); (Anderson dan Oliver, 1987, p.76).

Kedua, Kepercayaan pada tenaga penjualan secara positif dipengaruhi oleh faktor-faktor keandalan tenaga penjualan. Dengan demikian semakin tinggi keandalan

yang dimiliki oleh tenaga penjualan akan semakin tinggi pula kepercayaan yang diberikan pada tenaga penjualan dalam menjalankan pekerjaan atau berhubungan dengan nasabah. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepercayaan pada tenaga penjualan dipengaruhi secara positif oleh faktor-faktor keandalan tenaga penjualan, (Plank, Reid, dan Pullins, 1999, p.61-71); (Jarvenpaa, Knoll dan Leidnes, 1998, p. 29-64); (Diah, A dan Yoestini, 2003, p.67-84).

Ketiga, Kinerja hasil tenaga penjualan secara positif dipengaruhi oleh faktor-faktor dukungan kepercayaan pada tenaga penjualan. Dengan demikian semakin kuat dukungan kepercayaan pada tenaga penjualan akan semakin tinggi kinerja hasil tenaga penjualan. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kinerja hasil tenaga penjualan dipengaruhi secara positif oleh faktor-faktor dukungan kepercayaan pada tenaga penjualan, (Crosby, Evans dan Cowles, 1990, p. 68-81); (Anderson dan Narus, 1990, p.42-58); (Liu dan Leach, 2001, p.147-156); (Tam, Jackie L.M dan Y.H. Wong, 2001, p.1-9); (Doney dan Cannon, 1997, p.33-51); (Diah, A dan Yoestini, 2003, p.67-84).

Keempat, Efektifitas penjualan perusahaan dipengaruhi oleh faktor-faktor kinerja hasil tenaga penjualan. Dengan demikian semakin tinggi kinerja hasil tenaga penjualan maka akan meningkatkan efektifitas penjualan perusahaan. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa efektifitas penjualan perusahaan dipengaruhi secara positif oleh faktor-faktor dari kinerja hasil tenaga penjualan (Baldaut, A, et. al, 2001, p. 109-122); (Piercy, N. et. al, 1997, p. 61-71).

5.5 Implikasi Manajerial

Setelah pengujian hipotesis serta dimunculkannya implikasi teoritis, selanjutnya perlu dikembangkan implikasi manajerial yang diharapkan mampu memberikan sumbangan teoritis terhadap praktek manajemen. Implikasi manajerial diturunkan dari teori-teori yang dibangun dan didasarkan pada hal penelitian yang telah dilakukan. Beberapa implikasi menejerial yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dari hasil analisis data yang dilakukan, menunjukkan bahwa faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja hasil tenaga penjualan adalah keandalan tenaga penjualan. Di mana di dalamnya mencakup, pengetahuan yang baik mengenai produk, ketrampilan dalam menjalankan tugas, dan kemampuan berkomunikasi.
2. Karena keandalan tenaga penjualan memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan variabel lain dalam mempengaruhi kinerja hasil tenaga penjualan melalui kepercayaan pada tenaga penjualan maka sebaiknya pihak manajemen bank BPR/BKK agar memberikan penekanan lebih banyak pada keandalan tenaga penjualannya, karena tenaga penjualan yang handal berpengaruh pada kepercayaan yang diterima pada tenaga penjualan yang berlanjut pada pengaruh kinerja hasil tenaga penjualan yang dimiliki dan pada akhirnya akan mempengaruhi efektifitas penjualan perusahaan dalam jangka panjang.
3. Kepercayaan pada tenaga penjualan mempunyai berpengaruh terhadap kinerja hasil tenaga penjualan sehingga pihak manajemen Bank BPR/BKK perlu berusaha untuk meningkatkan kontribusi kepercayaan pada tenaga penjualan

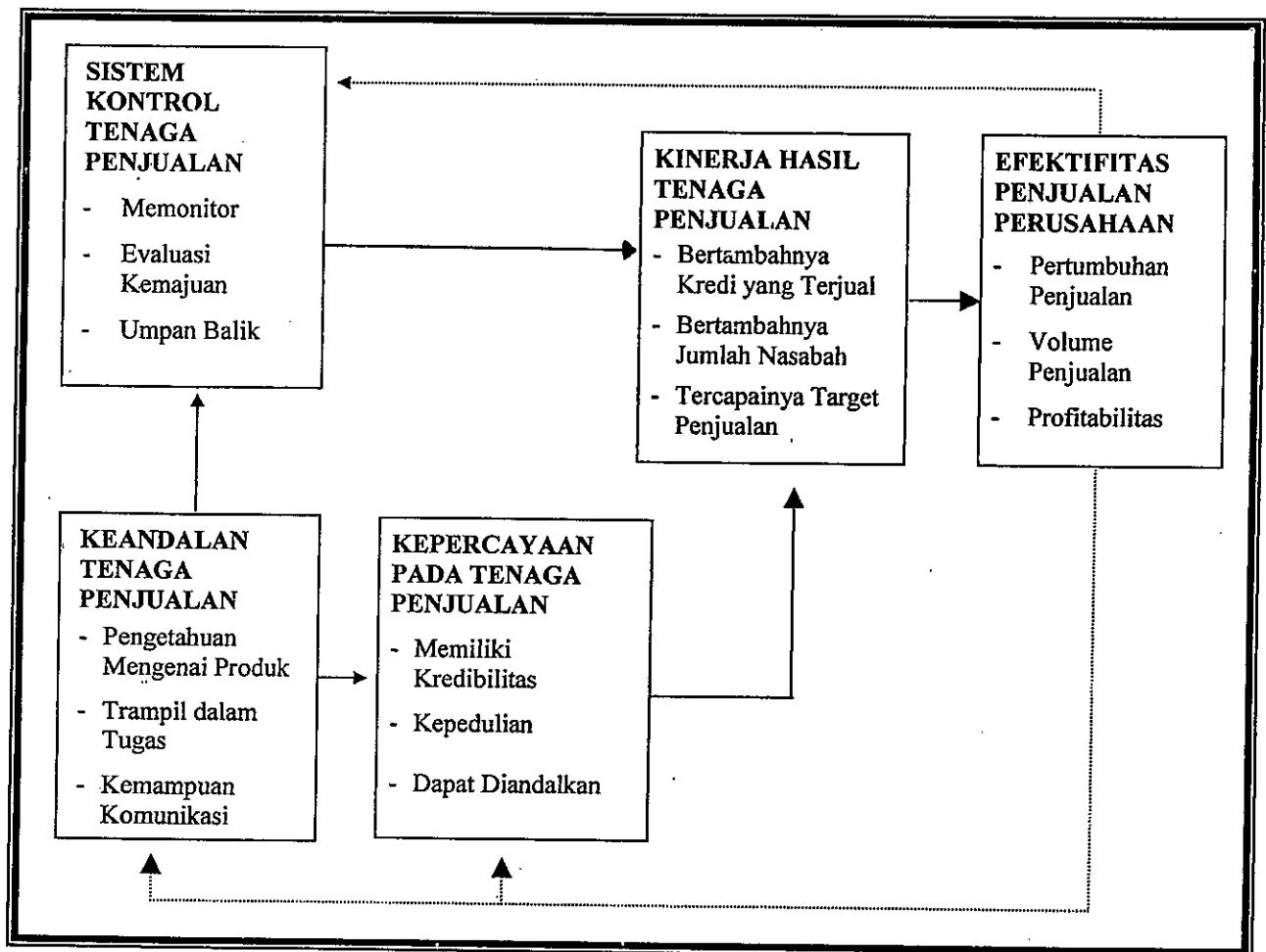
yang terdiri dari dimensi-dimensi yang dimiliki oleh tenaga penjualan diantaranya memiliki kredibilitas, kepedulian dan dapat diandalkan. Jika tenaga penjualan memiliki kredibilitas dalam menjalankan tugas maka nasabah semakin percaya dengan tenaga penjualan dan berdampak positif terhadap keberadaan Bank BPR dalam mendukung penjualan kredit.

4. Kontrol tenaga penjualan berpengaruh terhadap kinerja hasil tenaga penjualan, maka sebaiknya pihak manajemen bank BPR/BKK agar memberikan penekanan lebih banyak pada sistem kontrol tenaga penjualannya. Hal ini dikarenakan sistem kontrol yang baik berpengaruh pada kinerja hasil tenaga penjualan yang dimiliki dan pada akhirnya mempengaruhi efektifitas penjualan perusahaan dalam jangka panjang. sistem kontrol tenaga penjualan dalam penelitian ini secara nyata mampu memberikan kontribusi yang tinggi, dengan pengaturan secara jelas dan tegas dibutuhkan untuk meningkatkan *sense of control* dalam diri setiap tenaga penjualan secara objektif.
5. Kinerja hasil tenaga penjualan mempunyai pengaruh terhadap efektifitas penjualan perusahaan. Dari kemampuan tenaga penjualan yang sudah teruji dengan baik maka hasil yang diharapkan dari kinerja hasil tenaga penjualan selanjutnya adalah bertambahnya jumlah nasabah dari kegiatan tenaga penjualan yang ada maka mereka sedapat mungkin bisa diterima oleh nasabah.
6. Dari hasil analisis data dapat diketahui bahwa dari beberapa variabel yang secara langsung ataupun tidak langsung mempengaruhi efektifitas penjualan perusahaan. Hasilnya dapat meningkatnya volume dan pertumbuhan penjualan serta profitabilitas dari Bank BPR/BKK.

7. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Bank BPR/BKK perlu memperhatikan kinerja hasil tenaga penjualan agar efektifitas penjualan perusahaan dapat ditingkatkan ke arah yang lebih baik.

Disamping Implikasi Manajerial yang sudah dikemukakan di atas, berikut ini diajukan suatu framework atas kebijakan pelaksanaan program manajemen penjualan yang diterapkan di Bank BPR/BKK dari segi pengelolaan tenaga penjualan di mana framework ini meliputi apa saja kebijakan yang harus diambil dan bagaimana kemungkinan pengaruhnya bagi bank BPR/BKK.

Gambar 5.1
Sales Management Framework for Bank BPR



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2004)

Framework diatas mengemukakan pentingnya sistem kontrol tenaga penjualan, keandalan tenaga penjualan dan kepercayaan pada tenaga penjualan yang dikoordinasikan dalam pelaksanaan program manajemen penjualan bagi pengembangan tenaga penjualan dalam memperoleh hasil dari tenaga penjualan yang dimiliki oleh suatu perbankan . Pengembangan tenaga penjualan sangat erat pengaruhnya dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perbankan yaitu mencapai efektifitas penjualan. Tenaga penjualan merupakan suatu *asset* yang melibatkan seluruh pengambilan keputusan yang diambil dan aktifitas penjualan perbankan. Ada dua hal penting dalam pengelolaan manajemen penjualan khususnya yang berkaitan dengan tenaga penjualan :

1. Kebijakan pengelolaan manajemen penjualan oleh pihak manajemen sebagai pihak yang bertanggungjawab dalam menetapkan kebijakan - kebijakan internal perbankan lewat pengelolaan sistem kontrol, keandalan tenaga penjualan dan kepercayaan pada tenaga penjualan.
2. Pengembangan fungsi dari masing - masing personel penjualan dalam mengembangkan dan mengemukakan ide kreatif, gagasan serta saran bagi pengembangan manajemen penjualan yang nantinya digunakan sebagai input bagi manajemen bank BPR yaitu mencapai kinerja hasil yang lebih baik.

Di mana hal-hal tersebut perlu dilakukan secara konsisten dan terkoordinasi, sehingga nantinya perbankan harus dapat melihat kemungkinan pencapaian efektifitas penjualan yang lebih baik Kegiatan ini perlu dilakukan karena pada kondisi real, sistem pemasaran produk BPR sebagai produk jasa ini perlu lebih diperbaiki lagi. Kemampuan tenaga penjualan dalam menjelaskan produk BPR pada nasabah

merupakan hal yang sangat penting. Hasil penelitian di lapangan diketahui bahwa nasabah bank BPR yang mengambil kredit, mengalami kesulitan pembayaran kredit pada pertengahan pelunasan kredit (jatuh tempo membayar). Hal yang perlu dicermati oleh tenaga penjualan pada waktu *survey* pada nasabah sehingga dapat dihindari ketidakcermatan dalam menentukan sikap pada nasabah.

Dengan dilakukannya kegiatan manajemen penjualan seperti di atas diharapkan akan meningkatkan kemampuan tenaga penjualan dan sekaligus *mengefisiensi cost* (biaya pengembangan manajemen penjualan), loyalitas tenaga penjualan pada kesepakatan perusahaan yang dikeluarkan. Selanjutnya dalam jangka panjang akan dapat meningkatkan efektifitas organisasional perusahaan.

5.6 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja hasil tenaga penjualan dan efektifitas penjualan perusahaan pada Bank BPR di Eks. Karesidenan Semarang. Namun penelitian yang telah dilakukan memiliki keterbatasan-keterbatasan yang dapat diperbaiki/dikembangkan pada penelitian yang akan datang. Keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada tenaga penjualan dalam lingkup Bank BPR di Eks. Karesidenan Semarang, khususnya pada penyaluran kredit konsumsi sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digunakan untuk tenaga penjual secara umum.
2. Variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian terbatas, yaitu 5 variabel laten dan 15 variabel indikator untuk menjawab masalah penelitian yang ada.

Pada variabel laten efektifitas penjualan perusahaan, pengukuran yang diperoleh hanya melalui persepsi dari tenaga penjualan itu sendiri, sehingga cara penilaian tersebut ada potensi bias dalam data yang dihasilkan.

5.7 Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian mengenai analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja hasil tenaga penjualan serta hubungan nya terhadap efektifitas penjualan perusahaan ini masih memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut pada agenda penelitian mendatang. Hal-hal yang mungkin dapat dikembangkan adalah:

1. Untuk penelitian mendatang sebaiknya dilakukan pada objek penelitian yang berbeda baik dari segi bentuk usaha maupun lokasi objek penelitian pada perusahaan di bidang jasa sehingga hasilnya dapat diperbandingkan.
2. Pada penelitian selanjutnya sebaiknya mempertimbangkan untuk menambah variabel lain yang dapat dipengaruhi kinerja hasil tenaga penjualan ataupun variabel bebas yang dapat berpengaruh terhadap kinerja hasil tenaga penjualan seperti kinerja perilaku tenaga penjualan, perilaku non penjualan, karakteristik penjualan sehingga penelitian dapat dikembangkan lebih baik untuk penelitian di masa mendatang.

Daftar Referensi

- Anderson, Erin and Richard L. Oliver, 1987, " Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Sales Force Control System ", *Journal of Marketing*, (October), Vol. 51, p. 76 – 88.
- Anderson, Erin and Richard L. Oliver, 1994, "An Empirical Test of The Consequences of Behavior – Based and Outcome – Based Sales Control System", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 58, (April), p. 53 – 67.
- Anderson, James C. and James A. Narus, 1990, " A Model of Distributor Firm and Manufacture Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, 54 (January), p. 42 – 58
- Andi Setiawan, 2003, "Analisis kinerja tenaga penjualan berdasarkan sistem kontrol dan sinergi aktivitas tenaga penjualan", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. II, No.1, hal. 33-52
- Annie H. Liu and Mark P. Leach, 2001, "Developing loyal customers with a value-adding sales force : Examining Customer Satisfaction and the Perceived Credibility of Consultative Sales People", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXI, No. II (Spring), p. 109-122
- Arbuckle, J. L. 1997, " *Amos Users' Guide, Version 3. 6, Chicago*" Smallwaters Corporation
- Artur Baldauf, David W. Cravens dan Nigel F. Piercy, 2001, "Examining Business Strategy, Sales management, and Salesperson Antecedents of sales organization effectiveness", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXI, No. II (Spring), p. 109-122
- Bank Indonesia, 2003, "Statistik Ekonomi – Keuangan Daerah", Semarang, Indonesia
- Boorom, Michael L, Jerry R. Goolsby, and Rosemary D. Ramsey ,1998, "Relation al Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance", *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 26, No. 1 p. 16 – 26.
- Brown, M.W and Cudeck, R. 1993 ," *Alternative Ways of Assessing Model Fit*", In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds)," *Testing Structural Equation Models*" , California, London, New Delhi Sage Publication Inc.

- Challagalla, Gautam N. and Tasaddug A. Shervani, 1996, "Dimensions and Types of Supervisory Control : Effects on Salesperson Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing*, Vol. 60, (Januari), p. 89-105
- Churchill, Neil M. Ford, Orville C. Warker, Jr., Mark W. Johnson, and John F. Tanner, 2000, "Sales Force Management", 6th ed., Chicago : Mc Grow- Hill
- Cravens, David W. Thomas N. Ingram, Raymond W. Laforge, and Clifford E. Young, 1993, "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control System", *Journal of Marketing*, Vol. 57 (October), p. 47 -59.
- Crosby, Lawrence A, Kenneth R. Evans and Deborah Cowles, 1990, "Relationship Quality in Services Selling : An Interpersonal influence Perspective", *Journal of Marketing*, vol. 54 (July), p. 68 - 81.
- Darmon, Rene Y, 1998, "The Effect of Some Situational Variables on Sales Force Governance System Characteristics", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. XXVIII, No. (Winter), p. 17 - 30.
- Das, T.K., and Bing - Sheng Teng, 1998, "Between Trust and Control : Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances", *Journal of the Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, p. 491 - 512.
- David W. Cravens, Thomas M. Ingram, Raymond W. Laforge and Clifford E. Young, 1994, "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, Vol. 57, (October), p. 47-59
- Diah Arum Cempakasari dan Yoestini, 2003, "Studi mengenai pengembangan hubungan jangka panjang perusahaan dan pengecer", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. II, No.1, hal 67-84
- Doney, Patricia M and Joseph Conon ,1997, "An Examination of The Nature of Trust in Buyer-Sales Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 61, April 1997, p. 33 - 51.
- Dyah, S., 2002, "Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjualan dan Relevansinya Terhadap Peningkatan Kinerja Penjualan", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. I, No.3, hal. 292 - 306.
- El-Ansary, 1993, "Selling and Sales Management in Action : Sales Force Effectiveness Research Reveal New Insights and Reward-Penalty Patterns in Sales Force Training", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. XIII, No. 2 (Spring), p. 84 - 90.

- Erffineyer, and Dale A. Johnson, 2001, "An Exploratory Study of Sales Force Automation Practices : Expectation and Realities", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. XXI, No. 2 (Spring), p. 167 - 175.
- Ferdinand, Augusty, 2000, "*Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategik*", Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang.
- , 2002, "*Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*", Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Hadi, S., 1997, "*Metodologi Penelitian Kualitatif*", Jilid I, Yogyakarta, Fakultas Psikologi UGM.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C., 1995, "*Multivariate Data Analysis (fourth ed)*" New Jersey ; Prentice Hall
- Hulland, J., Chow, Y.H., & Lam, S , 1996, " Use of Causal Models in Marketing Research : A Review ", *International Journal of Research in Marketing*, 13, pp. 181 – 197
- Indriantoro, Nur dan Supomo, 1999, "*Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*", BPFE Yogyakarta.
- Jarvenpaa, Sikka L, Kathien Knoll, dan Dorothi E Leidner, 1998, "Is Anybody Out There ? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams", *Journal of Management Information System*, vol. 14, No. 4 (Spring), p. 29 - 64.
- Kerlinger, F.N., 1973, "*Foundations of Behavioral Reseach*", New York: Holt Renhart and Winston, Inc.
- Kohli, Tosadadug A. Shervani, and Goutama N. Callagalla, 1998, "Learning and Performance Orientation of Salespeople : The Role of Supervisors", *Journal of Marketing Research*, vol. XXXV, (May), p. 267 - 274.
- Lambin, Jean Jacques., 1976, " Advertising, Competition and Market Conduct in Oligopoly Overtime", *North Holland Publishing Company*.
- Moncrief III, William C., 1986, "Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforce", *Journal of Marketing Research*, August 1986, p. 261 - 270.
- Muhadjir, 1990, "*Metode Reseach*", Penerbit Rake Sarasih, PO.BOX. 83, Yogyakarta.

- Nobel, Robert, 1996, "Patterns of Control and Communication in International Research and Development unit – unit", *Journal of Psychology*, P. 1 - 5.
- Noor, N, Ameen, T.R.M.A, and Wahab, A, 2001, "Determinant of Salesperson Performance", *Journal Strategy Bisnis*, Vol. 6, p. 67 - 80.
- Piercy, M. F Cravens D.W. and Morgan, N. A, 1997, "Sources of Effectiveness to Business Sales Organization", *Journal of Marketing Practice*, vol. 3, p. 47 – 71.
- Plank, Richard E; David A Reid; Ellen Bolman Pullins, 1999, "Perceived Trust in Business - to - Business Sales : A New Measure", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Volume XIX, No. 3 (Summer), p. 61 - 71.
- Rich, Gregory A., 1997, "The Sales Manager as a Role Model : Effects on Trust, Job Satisfaction and Performance of Salespeople", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, p. 319 - 328.
- Stathakopoulos, Vlasios, 1996, "Sales Force Control : A Synthesis of Three Theories", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XVI. No. 2, (Spring), p. 1 – 12.
- Szymanski, David M., and Gilbert A. Churchill, Jr., 1990, "Client Evaluation Cues : A Comparison of Successful and Unsuccessful Sales people", *Journal of Marketing Research*, vol. XXVII, (May), p. 163 - 174.
- Tabachnick, B.G., and Fidell, L. S., 1996, "*Using Multivariate Statistics (Third ed.)*", New York: Harpoer Collings College Publishers.
- Tam, Jackie L.M. and Wong, Y.H, 2001, "Interactive Selling : a Dynamic Framework For Service", *Journal of Service Marketing*, vol. 5, p. 1–9.
- Tansu, A.B., 1999, " Benchmark of Successful Salesforce Performance", *Canadian Journal of Administrative Science*, p. 95 – 104
- Teas, et. al., 1979, "A Path Analysis of Causes and Consequences of Salespeople's Perceptions of Role Clarity", *Journal of Marketing Research*, August 1979, p. 355 - 366.
- Warkner, orville C., Jr., Gilbert, Jr., and Neil M. Ford, 1979, " Where We Go From Here : Selected Conceptual and Empirical Issues Concerning the Motivation and Performance of the Industrial Salesforce", in *Critical Issues in Sales Management : State-of-Art and Future Research Needs*, Gerald albaum and Gilbert A. Churchill, Jr., eds., Eugene, OR : University of Oregon